



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información

**Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de
Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional
de la Biblioteca Nacional del Perú**

INFORME PROFESIONAL

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Bibliotecología y
Ciencias de la Información**

AUTOR

Karina Araselli SILVA MORE

ASESOR

Karen Lizeth ALFARO MENDIVES

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Silva, K. (2017). *Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú*. [Informe profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



10-113 **ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL**

En la ciudad universitaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Salón de Grados, a los **diecinueve días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete**, a las diez horas, se reunió el Jurado integrado por los siguientes profesores:

- | | |
|---|------------|
| ▪ Rosalía Quiroz de García (Principal D.E.) | Presidente |
| ▪ Karen Alfaro Mendives (Auxiliar T.P.) | Asesor |
| ▪ Isabel Miranda Meruvia (Asociado D.E.) | Miembro |
| ▪ Henry Chávez Sánchez (Asociado T.P.) | Miembro |

En Pastoreo

Con el fin de recibir la sustentación del Informe Profesional **APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI EN EL CENTRO BIBLIOGRÁFICO NACIONAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ** presentado por la bachiller **KARINA ARASELLI SILVA MORE**.

Concluida la sustentación, el jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

Números *(15)*

Letras *(Quince)*

Luego del proceso de sustentación y la calificación correspondiente, se le comunicó al graduando el resultado obtenido y el Jurado recomienda a la Facultad, que se le otorgue el título profesional de **Licenciada** en Bibliotecología y Ciencias de la Información.

Siendo las once horas, concluyó el acto, por lo cual, los miembros del jurado dan fe de lo actuado, firmando la presente Acta.

Dra. Rosalía Quiroz de García
Presidente

Lic. Isabel Miranda Meruvia
Miembro



Lic. Henry Chávez Sánchez
Miembro

Letras mayúsculas del Perú y América

DEDICATORIA

A mis queridos Padres, Elda More Sandoval y Abdías Silva Campos, por siempre darme su amor, su apoyo en todos los momentos de mi vida y enseñarme la constancia y perseverancia que se debe tener ante cualquier adversidad que aparezca.

A mí querido esposo, Wilson Cervantes Yanac, por el amor, los consejos, el tiempo y el apoyo que siempre me ha dedicado durante nuestro matrimonio, en especial durante el presente trabajo de investigación

A mi hijos Wilson y Natalí Cervantes Silva, por expresarme su amor incondicional, ustedes son las razones por la cual me inspiran para poder esforzarme cada día.

A Francisca Campos de Patiño, por sus consejos en el transcurso de mi vida y que desde el cielo me cuida, guía y protege.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Karen Alfaro, por su paciencia, consejos y sus valiosas contribuciones durante el desarrollo del presente trabajo.

Al profesor Carlos Rojas Lázaro por las sugerencias impartidas en la investigación y por los consejos brindados durante mi formación profesional.

A los docentes informantes Lic. Isabel Miranda y Lic. Henry Chávez por sus aportes y recomendaciones.

Al Dr. Juan José Plaza Angulo y Mtro. Israel Ortega Cuevas, por su desinteresado apoyo en la validación del instrumento de recolección de datos.

“Me mirarás por dentro alguna vez, y me convertirás en palabras que luego entregaras a los demás, toma lo que quieras de mí, pues ese será mi recuerdo para el día cuando yo me vaya...mi querida bibliotecaria”.

(Wilson Cervantes Yanac, 2017)

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	Pág. 8
INTRODUCCIÓN	9

CAPÍTULO I PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL

1.1	Descripción del tema.....	11
1.2	Antecedentes.....	13
1.3	Justificación.....	16
1.4	Objetivos.....	18
1.5	Método.....	18

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Conocimiento.....	20
2.1.1	Tipos de conocimiento.....	22
2.1.2	Ciclo de producción del conocimiento.....	24
2.2	Conocimiento organizacional.....	27
2.3	Gestión del conocimiento organizacional.....	28
2.3.1	Objetivos.....	29
2.4	Modelos de gestión del conocimiento.....	32
2.4.1	Modelos de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	33

CAPÍTULO III APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI EN EL CENTRO BIBLIOGRÁFICO NACIONAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ

3.1	Biblioteca Nacional del Perú.....	42
3.1.1	Breve reseña histórica.....	42
3.1.2	Misión, visión y valores.....	43
3.1.3	Objetivos y funciones.....	44
3.2	Centro Bibliográfico Nacional.....	45
3.2.1	Funciones.....	46
3.2.2	Personal.....	47
3.2.3	Actividades.....	47
3.3	Aplicación del modelo de gestión de conocimiento de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi.....	49
3.3.1	Aplicación del enfoque cuantitativo.....	51
3.3.1.1	Sociabilización.....	57
3.3.1.2	Exteriorización.....	58
3.3.1.3	Combinación.....	59
3.3.1.4	Interiorización.....	60

3.3.2	Aplicación del enfoque cualitativo.....	61
-------	---	----

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI EN EL CENTRO BIBLIOGRÁFICO NACIONAL

4.1	Implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	69
4.1.1	Objetivos.....	69
4.1.2	Alcances para la aplicación del modelo.....	70
4.1.3	Comité de planificación.....	70
4.1.4	Etapas de implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	71
4.1.5	Establecimiento de condiciones necesarias.....	72
4.1.6	Fases de conversión del conocimiento según modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	78
4.1.7	Fases de creación del conocimiento según modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.....	80
4.2	Presupuesto.....	86
4.3	Cronograma de actividades.....	86
	CONCLUSIONES.....	88
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
	ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1	Tipos de conocimiento..... 22
Tabla N° 2	Personal según la categoría ocupacional..... 47
Tabla N° 3	Actividades por área..... 48
Tabla N° 4	Matriz de operacionalización de la variable..... 50
Tabla N° 5	Ponderación..... 51
Tabla N° 6	Escala de resultados generales..... 53
Tabla N° 7	Escala de sociabilización..... 53
Tabla N° 8	Escala de exteriorización..... 54
Tabla N° 9	Escala de combinación..... 54
Tabla N° 10	Escala de interiorización..... 54
Tabla N° 11	Personal según su modalidad de contrato..... 55
Tabla N° 12	Relación de dimensión con los ítems..... 62
Tabla N° 13	Análisis e interpretación de los resultados 63
Tabla N° 14	Conclusiones del discurso por dimensiones 67
Tabla N° 15	Funciones del Comité de Planificación..... 71
Tabla N° 16	Etapas de establecimiento de condiciones para el modelo..... 72
Tabla N° 17	Estrategias de la condición de intención..... 73
Tabla N° 18	Estrategia de la condición de autonomía..... 74
Tabla N° 19	Estrategia de la condición de Fluctuación o casos creativos..... 75
Tabla N° 20	Estrategia de la condición de redundancia..... 75
Tabla N° 21	Estrategia de la condición de variedad de requisitos..... 76
Tabla N° 22	Estrategia de sociabilización..... 78
Tabla N° 23	Estrategia de exteriorización..... 78
Tabla N° 24	Estrategias de combinación..... 79
Tabla N° 25	Estrategia de interiorización..... 79
Tabla N° 26	Presupuesto..... 86
Tabla N° 27	Cronograma de actividades..... 87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1	Ciclo de producción del conocimiento..... 25
Gráfico N° 2	Desarrollo del proceso de producción del conocimiento..... 26
Gráfico N° 3	Sistema de gestión del conocimiento y capital intelectual..... 30
Gráfico N° 4	Estructura del marco teórico..... 31
Gráfico N° 5	Espiral del conocimiento..... 35
Gráfico N° 6	Condiciones del modelo de gestión del conocimiento..... 37
Gráfico N° 7	Conversión del conocimiento..... 39
Gráfico N° 8	Creación del conocimiento..... 40
Gráfico N° 9	Situación de la gestión del conocimiento..... 56
Gráfico N° 10	Situación de sociabilización del conocimiento..... 57
Gráfico N° 11	Situación de exteriorización del conocimiento..... 58
Gráfico N° 12	Situación de combinación del conocimiento..... 59
Gráfico N° 13	Situación de interiorización del conocimiento..... 60
Gráfico N° 14	Condiciones necesarias para el desarrollo del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi..... 77
Gráfico N° 15	Fases de conversión del conocimiento..... 80
Gráfico N° 16	Fases de creación del conocimiento..... 80
Gráfico N° 17	Ejemplo del proceso de creación del conocimiento según un proceso del Centro Bibliográfico Nacional..... 82

RESUMEN

El presente Informe describe y analiza la situación actual de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú, para ello se utilizó el método descriptivo, utilizando el enfoque cuantitativo y cualitativo. Para la elaboración de la matriz de operacionalización se tomó como base las dimensiones de conversión del conocimiento del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Para el presente trabajo se emplearon como herramientas para la recolección de datos, un cuestionario, así como una guía de entrevista del análisis de ambos se concluyó que existe un reducido número de actividades dedicadas a la gestión del conocimiento y que la plana directiva a pesar de tener toda la disposición de mejorar los procesos de sus respectivas áreas, solo cuentan con estrategias para gestionar el recurso humano. Por lo cual, se propone la implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, con la finalidad de poder gestionar el conocimiento generado por los trabajadores en beneficio del Centro Bibliográfico Nacional y de la institución.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento es un concepto desarrollado sobre la base de las nuevas teorías administrativas que devolvieron al factor humano la importancia como elemento creador y generador de valor en las organizaciones. El conocimiento que un trabajador aprendía durante el ejercicio de sus funciones, evoluciona, según los requerimientos del sistema y la variabilidad de su entorno. El constante aprendizaje individual y organizacional obligó a las empresas a elaborar estrategias para poder crear, sistematizar y difundir el conocimiento generado por los trabajadores, a este conjunto de actividades se le denominó gestión del conocimiento.

Este nuevo enfoque, representa la base que necesita la gestión documental y la gestión de la información para poder fluir de manera constante dentro de los sistemas de una organización. El ciclo de creación y conversión de conocimiento alimentará los procesos documentales y proveerá de información a los sistemas de toma de decisiones

La presente investigación, se realizó con el objetivo de determinar la situación actual de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú. El método utilizado fue de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo y cualitativo.

El informe consta de cuatro capítulos:

Capítulo I, describe la problemática existente en el área en torno a la gestión del conocimiento, además, señala los antecedentes de la investigación, justificación, objetivos que se desean alcanzar y la metodología que se empleará en el desarrollo del informe profesional.

En el Capítulo II, se presentan las definiciones más resaltantes sobre el conocimiento, sus elementos, características tipología, definición de modelos donde se incluye el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

En el Capítulo III, se describe y analiza la situación actual de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú, aplicando el enfoque cuantitativo y cualitativo, el primero para conocer la situación de la gestión del conocimiento en base a las cuatro dimensiones de conversión del conocimiento del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi que son la sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización (SECI) para lo cual se utilizó como técnica la encuesta y tuvo como instrumento de recolección de datos un cuestionario. El segundo se utilizó para conocer la opinión de los Directores Ejecutivos con respecto a la gestión del conocimiento, para lo cual se utilizó la técnica de la entrevista a profundidad teniendo como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista.

En el Capítulo IV, se presenta la propuesta para mejorar la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional, para lo cual, se propone la implementación del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, con sus correspondientes estrategias, actividades y sus respectivos cuadros e ilustraciones para mejor entendimiento del proceso.

Finalmente, se presentan las conclusiones en bases a los objetivos propuestos al inicio de la investigación, como también, las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes a cada capítulo del trabajo presentado.

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL

1.1 Descripción del tema

El Centro Bibliográfico Nacional (CBN) es el órgano de línea de la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) responsable de normar, ejecutar, supervisar y evaluar la organización, dirección y gestión de los procesos técnicos bibliotecológicos de material documental y bibliográfico; de la compilación, sistematización y divulgación de la información relativa a la producción bibliográfica peruana y peruanista.

El CBN, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la BNP, cuenta con cuatro unidades orgánicas: Dirección Ejecutiva de Depósito legal, ISBN y Adquisiciones (DEDLIA), Dirección Ejecutiva de Registro e Ingresos (DERI), Dirección Ejecutiva de Tecnología Bibliotecaria (DETB) y Dirección Ejecutiva de Proyectos Especiales (DEPE).

La Dirección Ejecutiva de Depósito legal, ISBN y Adquisiciones es la encargada de gestionar el ingreso de material documental bibliográfico a la institución sustentándose en cuatro modalidades de adquisición: depósito legal, compra, canje y donativo (Ver Anexo N° 1). Seguidamente, las áreas de Dirección Ejecutiva de Registro e Ingresos y Dirección Ejecutiva de Tecnología Bibliotecaria, son las responsables de realizar el procesamiento técnico de la información de material bibliográfico monográfico (Libros, folletos, tesis, etc.) y material especial (audiovisuales, trípticos, mapas, etc.) provenientes bajo la modalidad de depósito legal. Asimismo, el área de Dirección Ejecutiva de Proyectos Especiales es la encargada de realizar el procesamiento técnico de la información del material bibliográfico monográfico (libros, folletos, tesis, etc.) y especiales (audiovisuales, trípticos, mapas, etc.) provenientes bajo la modalidad de compra, canje y donativo. Cada unidad orgánica se apoya en sus respectivos procesos para el normal desempeño de sus funciones. Dichas

actividades se ven reflejadas en flujogramas que gestiona cada área y que se establecen en un manual de procedimientos.

Durante los últimos años, el Centro Bibliográfico Nacional ha recepcionado una gran cantidad de material documental proveniente de sus distintas modalidades de adquisición, el incremento considerable de dichos materiales produjo una saturación en los procesos, debido a que no se contaba con el personal suficiente para el tratamiento de toda la información, el material que no se lograba procesar fue derivado y acumulado en depósitos, sin haber sido registrado en la base de datos, por lo tanto, no recuperable para el público usuario. Para solucionar este inconveniente se gestionó el aumento del presupuesto y la contratación de personal calificado para completar el proceso.

El desarrollo de nuevos proyectos dirigidos hacia el procesamiento de las publicaciones no registradas en base de datos y el ingreso de nuevo personal, redimensionó los procesos y generó cierto impacto en la cultura organizacional del área. El aumento significativo del personal incrementó los niveles de generación de conocimiento y amplió la posibilidad de contar con mayores estrategias para poder innovar los procedimientos, Sin embargo, no se ha reconocido la importancia que tiene la producción de conocimiento para el área, lo que se evidencia en la falta de estrategias para gestionar el conocimiento en apoyo a la eficiencia de los procesos.

De continuar con el problema, se generará una pérdida de conocimiento, de modo que influirá en la eficiencia de los procesos y en la calidad de los productos o servicios, puesto que las distintas habilidades que posee un trabajador para solucionar diversos tipos de problemas, se perderían al momento que este por diferentes circunstancias ya no pertenezca a la institución.

Por todo lo expuesto, se concluye la necesidad de realizar un análisis de la situación de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional,

para definir la propuesta de implantación de un modelo de gestión del conocimiento organizacional que permitiría la identificación, la difusión y la aplicación de nuevos conocimientos generados por los trabajadores del área. Dicha propuesta apoyaría también la política de modernización del estado, la cual menciona dentro de sus puntos principales la gestión por procesos (la cual se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de los ciudadanos) y el desarrollo de los sistemas de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

1.2 Antecedentes

Se ha revisado diversas investigaciones, tanto a nivel nacional e internacional sobre gestión del conocimiento, las cuales se encuentran mayormente orientadas al área de administración e ingeniería de sistemas, siendo pocos los trabajos encontrados relacionados con la especialidad de bibliotecología, por lo cual se consideró presentar aquellas que guardan relación con la temática en mención.

En el ámbito nacional, Huallani (2014) en su tesis *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*, señala que existe una falta de sociabilización del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud, debido a que no existe una política de comunicación del conocimiento dentro de la cultura organizacional, así como las herramientas pertinentes para ellos, para lo cual realiza una plataforma de comunicación entre los trabajadores para que compartan todos los conocimientos generados y fortalezcan así su cultura organizacional.

Guevara (2012) en su Informe Profesional *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión de Operaciones COSAPI*, analiza el proceso de gestión de conocimiento en el área de Operaciones de COSAPI, llegando a la conclusión que no se aprovecha en su totalidad las herramientas para implementar la gestión del conocimiento en el área, debido a la poca cultura de sistematizar, comunicar y compartir experiencias, por lo cual no se

logra compartir los conocimientos de los trabajadores, en este sentido, propone un modelo de gestión de auditoría del conocimiento para identificar el conocimiento existente en la organización.

Sarasara (2012) en su tesis *Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes*, explica la importancia del liderazgo en las organizaciones inteligentes, considerando que el líder será el que influirá sobre los demás trabajadores para alcanzar la efectividad, por tal motivo, concluye que es importante que los gerentes o ejecutivos de una empresa u organización se conviertan en líderes y puedan saber gestionar el aprendizaje organizacional en busca del beneficio propio de la organización, para poder lograr un beneficio en la organización.

Talledo (2013) en su tesis *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú*, explica como el estado direcciona la gestión del conocimiento en la planificación estratégica de las entidades públicas, asimismo revisa diferentes modelos de gestión del conocimiento con el fin de proponer un modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los ministerios y gobiernos regionales del Perú.

En el ámbito internacional, Meneses, Morales, Villegas & Chávez (2015) en su investigación *Aplicación del modelo de Nonaka y Takeuchi, capacitación de personal y evaluación de desempeño de la empresa Interrapidísimo S. A.*, evalúan el estado de la gestión del conocimiento en la organización, con el fin de identificar y utilizar los conocimientos en la empresa evitando la pérdida de conocimiento, concluyendo que en la organización se tiene poco conocimiento sobre la gestión del conocimiento, pero que los empleados están dispuestos a compartirlos, para lo cual proponen el modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi con el fin que se integre con el método de gestión de calidad PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) para lograr la innovación y la sostenibilidad en la sociedad.

Mejía y Sarmiento (2015) en su tesis *Modelo para gestionar el conocimiento desde el estado y la función pública hacia el ciudadano en Colombia*, analiza los modelos de gestión del conocimiento de Finlandia, México, Chile y Colombia, identificando una relación en cuanto a sus objetivos, con el modelo impartido por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones de Colombia al buscar optimizar los procesos al interior de sus entidades, luego de realizar el análisis propone un proyecto de gestión del conocimiento para generar competencias en la comunidad escolar y participar en las decisiones de las políticas públicas del sector mineroenergético.

Artiles y Pumar (2013) en su artículo *Gestión del conocimiento: elementos para mejorar el proceso de identificación en las organizaciones*, realizan un diagnóstico de la empresa Gestión del conocimiento y la tecnología (GECYT), donde mencionan el entorno cambiante de los mercados, los procesos orientados al cliente y las constantes demandas de innovación obligan a las empresas a buscar nuevas estrategias para adaptarse a estos cambios, ellos consideran que la gestión de la información ya no resulta suficiente, pues la innovación se basará en el conocimiento del trabajador, el cual debía ser identificado con otros tipos de herramientas, por ello realizan un diagnóstico de la empresa identificando el conocimiento de la misma.

Nieves y Favero (2011) en su artículo *Reflexiones en torno al conocimiento tácito en el contexto laboral*, señalan que el conocimiento tácito que se encuentra en los trabajadores es un elemento importante para la empresa y que es necesario explicitarlo para que pueda ser compartido en la organización, para lo cual presentan ejemplos de casos aplicados con métodos que identifican el conocimiento, asimismo hacen mención de la importancia de gestionar el conocimiento tácito y que la manera de poder capitalizarlo es a través de la gestión del conocimiento.

Marín y Nieves (2010) en su investigación *Modelo de identificación de activos de conocimiento*, indica que la falta de una política de reconocimiento y

aprovechamiento de las competencias, habilidades y conocimientos del trabajador genera pérdida de buenos profesionales, así como el aprendizaje que llevan consigo, así mismo, menciona que las instituciones públicas deberían enfocarse más en sus activos intangibles como son el conocimiento y los servicios que brinda al ciudadano, a su vez, el autor propone la identificación de los activos intangibles de la organización (conocimientos individuales, grupales y organizacionales) que permitirán la elaboración de nuevas estrategias para mejorar los procesos.

Nieves, Del Río y Villardefranco (2009) en su investigación *Elementos esenciales para la identificación del conocimiento organizacional en especialidades universitarias cubanas*, mencionan que los constantes cambios del entorno global han estructurado una sociedad compleja dentro de la cual se le está dando mayor importancia al capital humano y al conocimiento que este produce. El exponencial crecimiento del conocimiento constituirá un problema para las organizaciones, si no se toman las medidas pertinentes para su identificación y control, por lo cual proponen como solución un método que permitirá identificar el conocimiento en la organización.

Nonaka (2007) en su artículo *La empresa creadora de conocimiento*, explica que la utilización del conocimiento tácito en una empresa establece una ventaja competitiva, por lo cual, los ejecutivos deberán encargarse de poder explicitar el conocimiento tácito que existen en una organización, para ello, deberán conocer y tener conciencia que las empresas deben ser generadoras del conocimiento, para lo cual, da definiciones mediante ejemplos de empresas exitosas e innovadoras de la realidad japonesa, sobre los tipos de conocimientos y las fases de conversión del conocimiento.

1.3 Justificación

Dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, existen cinco puntos que el Estado peruano considera importante: 1. Políticas públicas, planes estratégicos y operativos, 2. Presupuesto para

resultados, 3. Gestión por procesos, simplificación administrativas y organización institucional, 4. Servicio civil meritocratico y 5. Sistemas de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Siendo la Biblioteca Nacional del Perú (BNP) una institución pública que cumple diversas funciones y actividades relacionadas con la gestión del patrimonio documental bibliográfico, se considera necesario incluir dentro de su política de modernización herramientas para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento cuyo efecto esperado sería el aumento en la eficiencia de los procesos mejorando así la calidad de los servicios que se le brindan al ciudadano.

Integrar un modelo de gestión del conocimiento al Centro Bibliográfico Nacional (CBN) nos permitirá incentivar y sistematizar la creación, difusión y aplicación de los conocimientos generados por los trabajadores según las necesidades del sistema funcional del área. La variabilidad de casos no resueltos y no contemplados en las políticas internas del área crece exponencialmente debido a la alta variabilidad del mercado editorial y a los distintos tipos de material documental que se producen cada año.

Sistematizar y transferir los conocimientos permitirá que varios trabajadores que realizan las mismas actividades, establezcan la mejor solución para un mismo tipo de problema. La gestión del conocimiento incentivaría la creación de conocimiento para la solución de problemas. Identificaría y difundiría los conocimientos útiles para el sistema y monitorearía la aplicación de estos en los procesos.

Finalmente, la presente investigación servirá como referencia para posteriores trabajos sobre la temática propuesta, dado que actualmente, no existen otros estudios relacionados con el ámbito bibliotecológico.

1.4 Objetivos

- **Objetivo general**

Describir y analizar la situación actual de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú.

- **Objetivos específicos**

- a. Conocer la situación de la gestión del conocimiento en base a las cuatro dimensiones del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi que son la sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización (SECI).
- b. Conocer la opinión de los Directores Ejecutivos con respecto a la gestión del conocimiento.
- c. Proponer la implementación del modelo de gestión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional.

1.5 Método

El presente trabajo será de tipo descriptivo. Para la investigación, se utilizará el enfoque cuantitativo y cualitativo con las siguientes técnicas e instrumentos:

Para el enfoque cuantitativo, se utilizará la técnica de la encuesta, la cual tendrá como instrumento de medición una escala tipo Likert de frecuencia y será aplicada mediante un cuestionario compuesto de 30 ítems.

Se establecerá, el tamaño de la muestra mediante la fórmula propuesta por Fisher y Navarro, para poblaciones finitas, mencionada en Tesis y monográficos... (2013)

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)N}{e^2(N-1) + Z^2 p(1-p)}$$

De esta manera, al calcular el tamaño de la muestra se utilizará el muestreo probabilístico, ya que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegidos. Además, para fines de la investigación, se realizará la elaboración de los baremos o rangos, para poder analizar los resultados de la encuesta, según los niveles que se empleará en la investigación.

Asimismo, para la aplicación del enfoque cualitativo, se utilizará la técnica de la entrevista a profundidad, tomando las consideraciones mencionadas por Robles (2013), respecto al desarrollo de la misma, la cual, tendrá como instrumento de recolección de datos una guía de entrevista que será interpretada mediante un análisis de discurso. Se elegirá a los cuatro directores ejecutivos que son los responsables en determinar las políticas de los procesos y gestionar el conocimiento de los trabajadores del área.

Finalmente, se propone la implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, que ayudará al Centro Bibliográfico Nacional a crear, transferir y utilizar el conocimiento de los trabajadores, con el propósito de desarrollar sus políticas y estrategias para mejorar los productos o servicios finales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Conocimiento

Existen muchos criterios para establecer una correcta definición del conocimiento, para Plaza (2015) “El conocimiento debe identificarse como la información que es asimilada por un individuo y que le permite a éste a tomar decisiones y actuar” (pp.29-30). De acuerdo a Ortega (2013):

El conocimiento es un conjunto de pensamientos, experiencia estructurada, valores (individuales y de grupo) y habilidades de procesar la información que se encuentra en distintos medios y formas, que tienen las personas solas o en grupo y que adquiere valor al ser aplicado donde se necesita una acción. (p.18)

De las definiciones anteriores, se puede concluir, que el conocimiento es un conjunto estructurado de experiencias obtenidas de manera consciente o inconsciente mediante el cual el individuo o ser “pensante” relacionan sus vivencias o aprendizajes pasados con los nuevos datos e informaciones que le proporciona el entorno.

La capacidad del ser humano de generar y estructurar conocimiento, es el objeto de estudio de distintas disciplinas científicas, pero ha sido la filosofía la que más ha profundizado en el tema; el desarrollo de la Gnoseología como una disciplina filosófica que estudia la naturaleza del conocimiento en general y la Epistemología que se enfoca en la validez y objetividad del mismo, son las que establecieron las bases de la teoría del conocimiento.

Fueron los griegos, considerados como la raíz o base del pensamiento occidental, quienes delimitaron el conocimiento en dos tipos de mundos según la forma o naturaleza del conocimiento: El mundo ideal, formal y teórico por un lado, y el mundo sensible, práctico por otro. Este modelo occidental que pretendía explicar los orígenes y posibilidades del conocimiento humano

evoluciona con el pasar de los años hasta dar origen a dos tipos de elementos:

El sujeto y el objeto

.Tal como lo menciona, Nonaka y Takeuchi (1999):

En la filosofía occidental la tradición ha sido durante mucho tiempo, separar el sujeto que conoce del objeto conocido. Descartes le dio sólidas bases metodológicas a esta tradición, al postular la división cartesiana entre el sujeto (el que conoce) y el objeto (lo conocido), la mente y el cuerpo, o la mente y la materia. Y, como veremos más adelante, la historia de la filosofía occidental de los últimos dos siglos puede considerarse un intento fallido por superar este dualismo cartesiano. (p.21)

Asimismo, en base del dualismo cartesiano (División sujeto y objeto), se estructuraron dos corrientes epistemológicas que buscaban explicar el origen y validez del conocimiento humano: los racionalistas, quienes creían que el único conocimiento verdadero se obtiene por la razón (Sujeto), y los empiristas quienes creían que los conocimientos se obtenían a través de los sentidos y el mundo sensible (Objeto).

De las constantes discusiones históricas entre ambas posturas para determinar el origen y validez del conocimiento se mantuvo para el pensamiento occidental la dicotomía mente-cuerpo o sujeto–objeto como base para el desarrollo de las ciencias y considerar al conocimiento como una “Creencia verdadera justificada” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 22).

Paralelamente, para el pensamiento occidental la mente es diferente del cuerpo y con ello se tiene la posibilidad de poder separarlos (intelecto y sensibilidad), para la cultura japonesa no existe aquella división, pues su epistemología no se orienta a determinar la existencia o veracidad del sujeto u objeto, sino la forma como el conocimiento fluye entre ambos elementos. Aquel principio filosófico se convertiría en la base de su teoría del conocimiento y en factor clave para su desarrollo económico y social. “La unidad humano – naturaleza, la unidad mente – cuerpo, y la unidad de uno mismo y de otro [...] han sido la base para establecer las prácticas administrativas niponas” (Nonaka y Takeuchi, 1999 p. 31). Es decir, si para los occidentales existe el racionalismo y empirismo, para los japoneses existe el conocimiento tácito y explícito como elementos cíclicos en su proceso de generación del conocimiento.

2.1.1 Tipos de conocimiento

Existen diferentes tipos de conocimiento, según la disciplina o aplicación que se quiera dar, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 1 Tipos de conocimiento

Tipos de conocimiento	Definiciones	Ejemplos
Tácito	El conocimiento se basa en las acciones, la experiencia, y la participación en un contexto específico. Lo integran modelos mentales y conocimientos técnicos (know-how)	Estrategias de búsqueda para investigar un título bibliográfico.
Explícito	Conocimiento articulado y generalizado.	Políticas internas del área.
Declarativo	Saber acerca de algo (Know-about).	Que norma es apropiada para la descripción bibliográfica de un documento.
Procedural	Saber cómo (know-how).	Cómo utilizar las normas de descripción bibliográfica.
Causal	Saber por qué (Know. Why).	Comprender por qué utilizar la norma.
Condicional	Saber cuándo (Know-When).	Determinar cuándo se debe utilizar la norma.
Relacional	Saber con quién (know-with).	Comprender como la norma interactúa con otras normas.

Fuente: Ortega, 2013, p.17
Elaboración propia.

Para efectos del presente trabajo, se ha considerado el conocimiento tácito y explícito, pues en adelante se convertirá en la base del modelo de gestión conocimiento propuesto.

▪ **Conocimiento tácito y explícito**

El conocimiento tácito es aquel conocimiento generado por una persona en base a su relación con el entorno y sus experiencias, es individual y difícil de transmitir a las demás personas, mientras que el conocimiento explícito es aquel ya estructurado plasmado en algún soporte, se encuentra explicitado, tal como indica, Ferrer y Valbuena (2010) señalan que el conocimiento tácito es “Aquel conocimiento que es altamente personal, representado en sus

experiencias (valores, ideales, emociones, modelos mentales). Por ello, es un conocimiento informal, difícil de codificar, no obstante, el explícito si es codificable y constituye un conocimiento formal” (p.10).

Del mismo modo, Zanabria (2015) explica que “El conocimiento explícito es conocimiento formal, fácil de transmitir entre individuos y grupo. Se codifica en forma de fórmulas matemáticas, reglas, especificaciones, etc. Este conocimiento debe ser fomentado y cultivado a partir del conocimiento tácito” (p.203). En esta definición el conocimiento explícito es un conocimiento grupal de una organización. Asimismo, define al conocimiento tácito como “Conocimiento personal, difícil de formalizar o comunicar a otros. Consiste en conocimiento prácticos, subjetivos e intuiciones inmersa en la actividad durante un largo periodo” (p.203). Siendo, el conocimiento tácito un conocimiento único e individual de una persona.

Así mismo, Nonaka (2007) indicó "El conocimiento tácito tiene una importante dimensión cognitiva. Consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan profundamente arraigados que las damos por sentados y por ello no podemos expresarlos fácilmente" (p.3). Concordando con, Takeuchi (2006) cuando indica que *"They view knowledge as being primarily tacit—something not easily visible and expressible. Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize, making it difficult to communicate or to share with others"* (p.5). Por su parte, Hernández (2009) indicó que el conocimiento explícito "Es aquel que ha sido codificado, sistematizado e internalizado por el individuo o la organización. Al materializarse servirá para dirigir el comportamiento de los individuos, reduciéndose así el costo de procesar la información y facilitando la toma de decisiones" (p.31).

De todas estas definiciones, se puede concluir que el conocimiento tácito es aquel conocimiento personal, exclusivo de un individuo, producto de su inter-relación social, difícil de expresarlo y compartirlo, por ejemplo la manera que tiene un trabajador con años de experiencias, no es capaz de explicar cómo realiza su trabajo cotidiano. En cambio, el conocimiento explícito es todo

conocimiento formal transmisible, fácil de comunicarlo, por ejemplo el conocimiento que se encuentra en un manual de funciones, políticas internas, entre otras.

2.1.2 Ciclo de producción del conocimiento

Para que la mente humana pueda generar conocimiento tácito y explícito, resulta necesaria la presencia de dos elementos denominados datos e información, los cuales servirán como insumo para el proceso o ciclo de producción del conocimiento,

- **Dato**

El dato se puede definir como un elemento, un punto sólo en el universo que por si sólo no construye nada. Tal como menciona Plaza (2015) “Los datos son hechos físicos que no contienen un significado inherente, no incluyen necesariamente interpretaciones u opiniones y, no llevan asociados ningún rasgo indicativo que pueda desvelar su importancia o su relevancia” (p. 28).

Un dato necesita de otros datos para tener significado, al igual que varios puntos forman un plano. Según, Rodríguez, García, Pérez y Castillo (2009), el dato “Es la materia prima de la información y no conlleva un significado inherente, sólo indica que ha pasado sin aportar elementos para formarse un juicio ni para elaborar una interpretación o una base de acción sustentable” (p.9).

Como se puede apreciar, un dato por sí solo no contiene valor, si se escuchase una palabra, una cifra o cualquier nombre en solitario no significaría nada para nosotros si no lo relacionamos con algún otro dato dentro un mismo contexto.

- **Información**

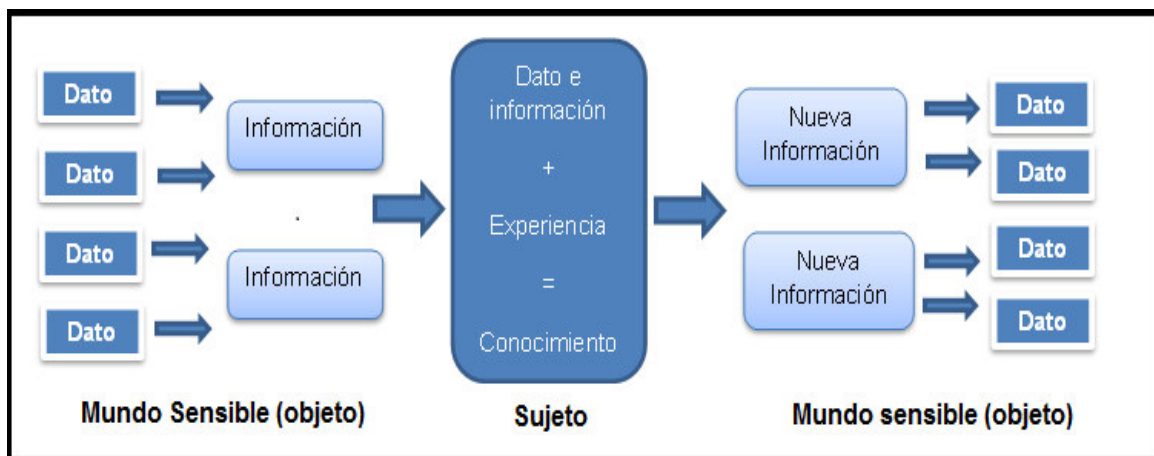
La información son datos estructurados o mensajes que poseen significado propio, existen diversos autores que definen a la información como:

Rodríguez et al. (2009, p.9)

Es el significado que una persona asigna a un dato, lo que implica que el dato se transforma en información cuando es evaluado para alcanzar un objetivo específico. Un dato se transforma en información cuando se le agrega valor, es decir, cuando se contextualiza, se relaciona a un propósito, se categoriza, se procesa, se corrige o se comprime.

Como se puede apreciar, los datos se convierten en información, cuando se estructuran y tienen una utilidad, asimismo, esta información se convertirá en conocimientos cuando se relacione con experiencias y conocimientos de haya tenido anteriormente un individuo. Tal como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1 Ciclo de producción del conocimiento



Elaboración propia.

El ciclo de producción del conocimiento ha evolucionado en su forma, más no en su esencia, debido a la inserción de las tecnología de la información en los procesos. Es decir, si antes se hablaba de datos e información, ahora se debe conocer y entender el significado de gestión documental y gestión de la información.

Con respecto a ello, Chávez y Pérez (2012), exponen:

La GD constituye el punto de partida para que cada sistema, cumpla con los requerimiento de información que necesiten su usuarios, a partir de una selección, ordenamiento, búsqueda y recuperación de sus fuentes documentales oportunas a cada necesidad. Es por esto que los sistemas de gestión documental (SGD) tienen como objetivo fundamental, facilitar y mejorar la organización y funcionamiento del fondo documental de las organizaciones, con vista a tributar a una mayor eficiencia organizacional, minimizando costos y aumentando beneficios. (pp.223 -224)

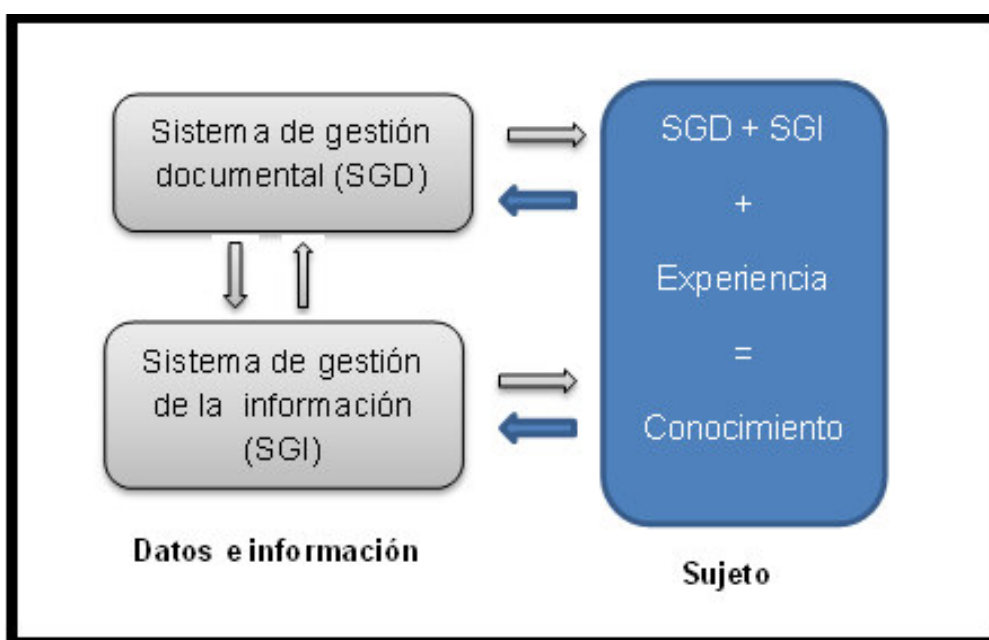
Los mismos autores explican:

La gestión de información es coordinar, dirigir y controlar los flujos de información que tiene lugar en cada sistema, de manera sistemática, tomando en cuenta segmentos típicos de los sistemas, como pueden ser el ambiente, los procesos que se generan, las personas y tecnologías implicadas entre otros; que de un conjunto interrelacionan. Así como de conocimiento autorizado y preciso del ciclo de vida de los documentos que genera el sistema, producto de la GD. (p.224)

El incremento considerable de datos e información que se producen diariamente ha obligado a las empresas a establecer políticas y directivas de control de estos recursos, es así que se diseñan sistemas de Gestión de Información para que recopilen y sistematicen los datos e informaciones resultantes de las actividades de los procesos para que sirva de guía a la plana directiva, así mismo la documentación producida en el flujo constante de actividades (informes, memorándums, fichas de requerimientos etc.) se acopiaran en un sistema de gestión documental (software) para que sirva de consulta para todos los trabajadores y directivos

De esta manera el proceso o ciclo de producción del conocimiento se representará de la siguiente manera:

Gráfico N°2 Desarrollo del proceso de producción del conocimiento



Elaboración propia.

2.2 Conocimiento organizacional

Antiguamente y durante el desarrollo de la época industrial los sistemas de producción eran relativamente estables, el trabajador conocía sus funciones y no necesitaba generar mayor conocimiento para el desarrollo de sus actividades, con el avance tecnológico y la economía de libre mercado, el sistema económico se volvió más fluctuante y los procesos más flexibles obligando a los trabajadores a innovar sus actividades constantemente generando conocimiento organizacional.

El conocimiento organizacional es “La capacidad que han desarrollado los miembros de la organización para hacer distinciones en el proceso de llevar a cabo su trabajo” (Cossio, 2008, p. 32). Con ello, la idea de “personalizar” o “diferenciar” las actividades de una organización apoyándose en el conocimiento particular de los trabajadores resulta importante pues otorga a la empresa un carácter innovador e imagen competitiva. Asimismo Vela (2012) menciona que “Es la utilización inteligente de información relevante por personas que lo utilizan dentro de un contexto determinado para un propósito. En las organizaciones empresariales el propósito general es innovar” (p.40).

Lo que concuerda con Nonaka (2007) cuando menciona que "En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento" (p.1).

El recurso humano es un elemento indispensable para la generación del conocimiento en la organización, la capacidad de los trabajadores de adaptarse y responder eficientemente a los cambios del entorno a transformado al recurso humano en un activo intangible capaz de generar valor, el desarrollo de la gestión del talento humano como un conjunto de estrategias que buscan ofrecer al trabajador un ambiente laboral idóneo con salarios e incentivos justos y programas de capacitación constantes, tiene como objetivo principal fortalecer al personal para que sirva de fuente inagotable de conocimiento organizacional.

2.3 Gestión del conocimiento organizacional

La gestión del conocimiento (en inglés *Knowledge management*) es un concepto incorporado recientemente por las teorías administrativas para agrupar al conjunto de actividades y estrategias que se utilizan para crear, compartir y aplicar el conocimiento generado por el recurso humano en beneficio de la organización.

Se denomina a la gestión del conocimiento como la forma de utilizar el conocimiento de un individuo o colectivo de una organización con el fin de innovar para lograr ventajas competitivas.

Macías y Aguilera (2012) mencionan:

Al conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización, a la vez que no existe un consenso sobre el conocimiento en sí mismo; algunos autores lo consideran un recurso que puede ser almacenado Independientemente del lugar y el tiempo, y otros enfatizan en su naturaleza social y dependiente de un contexto (p. 135).

Por su parte, Plaza (2015) señaló que la gestión del conocimiento “Se relaciona con los activos intangibles y la capacidad de aprender para generar nuevo conocimiento y significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del mismos en aras a ganar capacidad organizativa” (Plaza, 2015, p. 62).

Los activos intangibles son aquellos bienes pertenecientes a una empresa que no presentan características materiales, es decir, no se pueden medir o tocar, se conoce que tienen valor, pero resultado difícil cuantificarlo. El conocimiento organizacional es un activo intangible que genera valor a una organización, pero que necesita un modelo de gestión del conocimiento para que pueda ser asimilado y utilizado en beneficio de la misma. En el momento que una empresa invierte tiempo y dinero en un recurso, para obtener ganancias futuras, se dice que “Se ha capitalizado el recurso”, en este caso la inversión en gestión del conocimiento organizacional producido en base a la

capacidad intelectual del recurso humano, constituye un nuevo activo para la empresa: el capital intelectual.

Cabe mencionar que el capital intelectual se divide en tres elementos:

El capital humano: son los conjuntos de capacidades, habilidades, talentos que posee el recurso humano y que puede ser usado en beneficio de la institución. “Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos por las experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portadas por las personas que trabajan” (Cuesta, 2015, p.99).

El capital estructural: “Esta integrado por el capital de clientes y el capital organizativo” (Vela, 2012, p.55). Siendo la base del capital humano, el cual se encuentra en el desarrollo organizacional, pudiendo ser, la cartera de clientes en una organización como los procesos realizados, la cultura organizacional, etc.

El capital relacional: Son las relaciones existentes entre la organización y sus proveedores, clientes y demás elementos del entorno que le permitirán posicionarse mejor y adquirir ventajas competitivas.

2.3.1 Objetivos

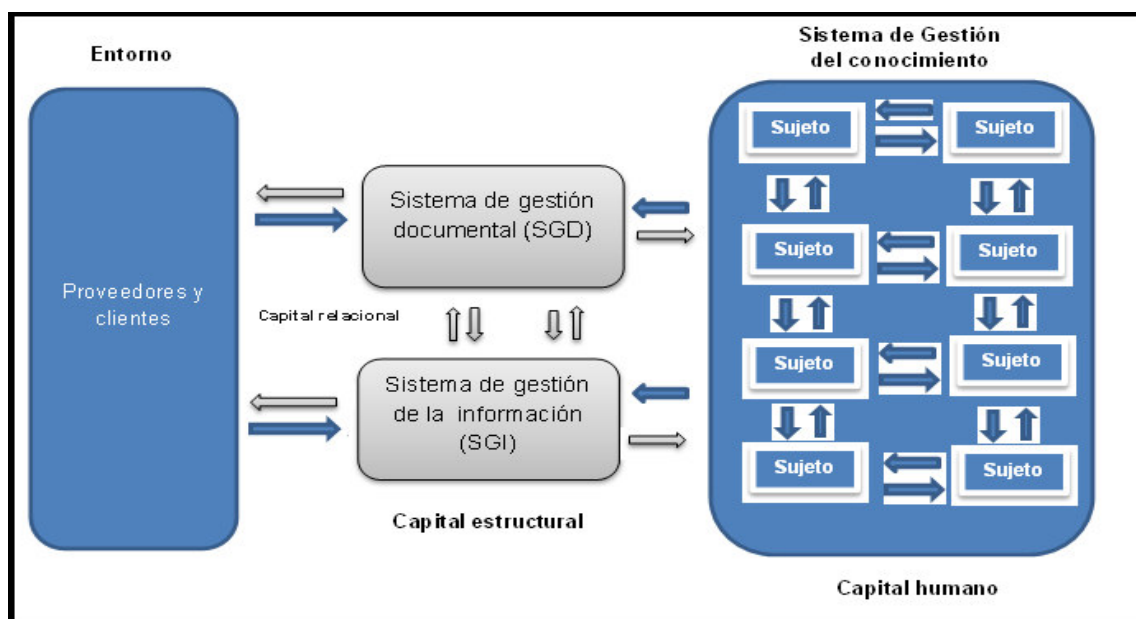
La gestión del conocimiento, tiene por objetivos “Identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el resultado de la unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la empresa, para utilizarlos en su beneficio” (Pereira, 2011, p.6). Para Chahab y Carregado (2010?) refieren que: “La gestión del conocimiento tiene el objetivo principal de volver explícito la mayor cantidad de conocimiento implícito y tácito”.

Por lo tanto, ayudará a identificar y transferir el conocimiento y las habilidades con que cuentan los miembros de una organización. Siendo necesario contar con un recurso humano que se encuentre dispuesto a mejorar los procesos, para lo cual, la organización debe establecer un adecuado

ambiente laboral, para generar y utilizar el conocimiento tácito de los individuos y transferirlos en mejora de los procesos.

Con la inclusión de la gestión del conocimiento en las organizaciones el ciclo de producción del conocimiento, se estructurará de la siguiente manera:

Gráfico N° 3 Sistema de gestión del conocimiento y capital intelectual

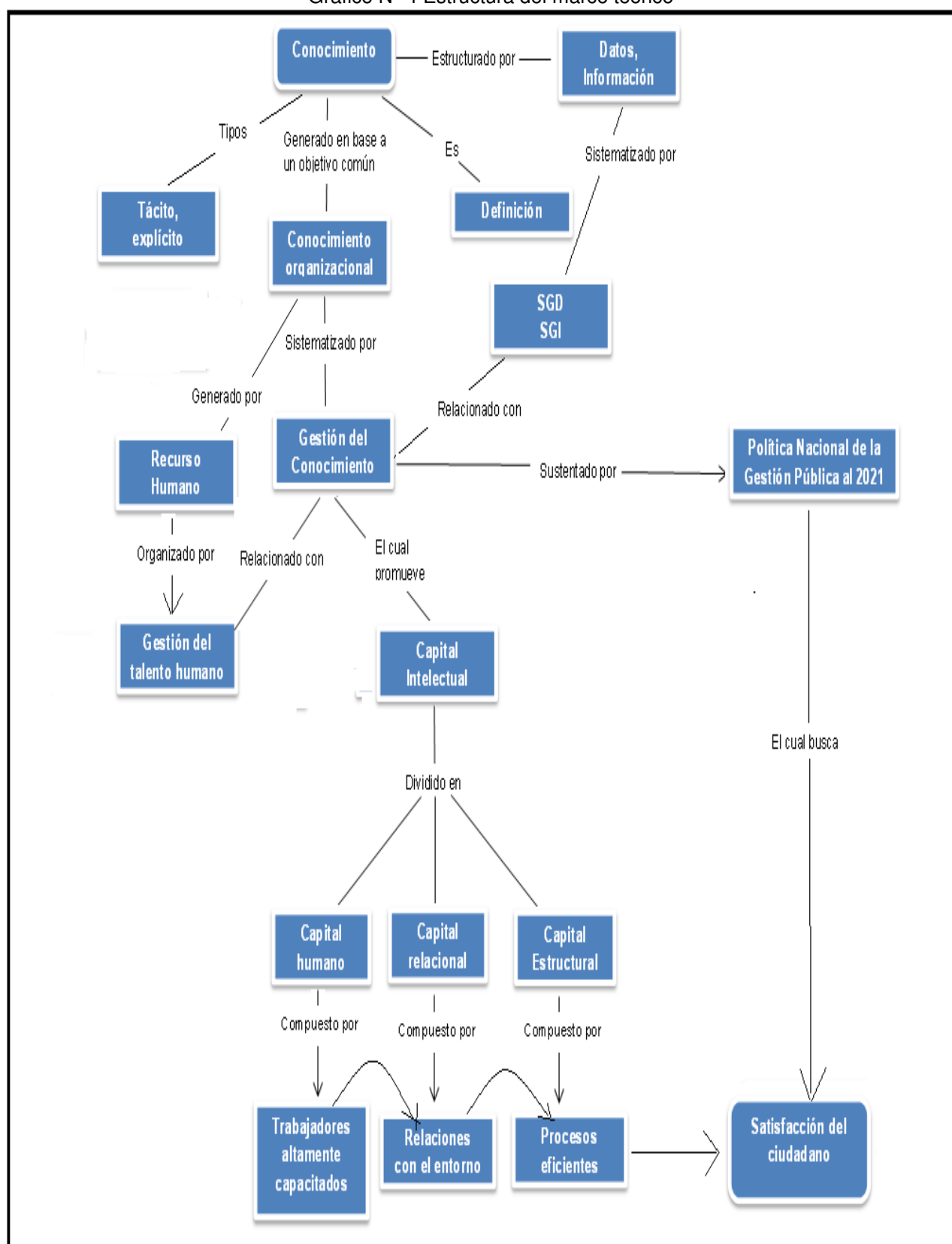


Elaboración propia.

Se puede apreciar del gráfico anterior, De la constante relaciones de proveedores y clientes (Capital relacional), se puede obtener diversos datos e informaciones referentes a la calidad de los procesos que son acopiados y sistematizados por los sistemas de gestión documental y sistemas de gestión de información (Capital estructural), los cuales son utilizados por el capital humano para generar conocimiento.

Finalmente, para fines de la presente investigación la gestión del conocimiento se organizará de la siguiente manera, según la estructura del marco teórico presentado:

Gráfico N° 4 Estructura del marco teórico



Elaboración propia.

2.4 Modelos de gestión del conocimiento

La sociedad del conocimiento, como paradigma de este nuevo siglo, ha establecido las bases de diversos modelos de gestión del conocimiento, las cuales según sus características se les puede agrupar en tres grupos. Tal como menciona Rodríguez (2006):

- Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento», archivos de información de las personas, etc.). Según Davenport y Prusak (1998), existen tres tipos básicos de almacenes de conocimiento: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.
- Sociocultural: centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.
- Tecnológicos: modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento. (pp.29-30).

Por lo expuesto, se puede mencionar que la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento está condicionada según las necesidades de la organización, la plana directiva, en base a su planeamiento estratégico evaluara el estilo de gestión que desarrollaran y que resultados esperan obtener.

El primer grupo de modelos, según Rodríguez (2006), se encuentra enfocado en desarrollar estrategias para el acopio y difusión del conocimiento que se produce diariamente en la organización, también para identificar las capacidades y habilidades de los trabajadores como potenciales productores de conocimiento, utilizando para ello diversas herramientas como las “Páginas amarillas”, “Mapas del conocimiento”, “Directorios”, etc.

El segundo grupo está enfocado en desarrollar estrategias para mejorar la cultura organizacional de la empresa, desarrollar las capacidades y habilidades del trabajador para que puedan construir su propio aprendizaje, también de proveerle las condiciones necesarias para que siempre se encuentre motivado y dispuesto a compartir sus conocimientos.

El tercer grupo desarrolla estrategias apoyándose básicamente en las tecnologías de la información, el desarrollo de plataformas para el intercambio de conocimiento resulta de vital importancia para las empresas que aplican estos tipos de modelo, un ejemplo preponderante es el uso del intranet, el cual sirve a los trabajadores para intercambiar sus ideas, absolver dudas y compartir posibles soluciones ante cualquier variabilidad en los procesos.

El Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi se encuentra integrado al grupo de modelos que priorizan el desarrollo del recurso humano dentro del entorno sociocultural en la organización, es por ello, que el estado peruano, en base a su política de modernización y a través de la Escuela Nacional de Administración Pública, promueve la inclusión de este estilo de gestión del conocimiento como herramienta para que las instituciones aprendan de sus propias experiencias. Si bien es cierto que los demás modelos presentan estrategias claras para gestionar el aprendizaje de los trabajadores, la estrategia de Nonaka y Takeuchi es dirigirse hacia la raíz del proceso, es decir a la generación del conocimiento organizacional.

2.4.1 Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

El modelo de gestión del conocimiento de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, surgió en Japón a mediados de los años noventa como una propuesta que buscaba integrar el pensamiento filosófico japonés con el proceso de generación de conocimiento de las organizaciones. Para ello se redefinió y utilizó los conceptos de conocimiento tácito y explícito como base de una nueva epistemología que los diferenciaría de los modelos occidentales preponderantes.

Tal como lo menciona, Nonaka y Takeuchi (1999):

Nos parece paradójico que la mayor parte de estas teorías hablen muy poco del conocimiento por sí mismo, aunque supuestamente busquen el conocimiento científico y objetivo bajo la poderosa influencia de la tradición epistemológica occidental. A pesar de que muchas de las nuevas teorías administrativas surgidas desde mediados de la década de 1980 han señalado la importancia que tendrá el conocimiento para la sociedad y las organizaciones en la era que se inicia, hay muy pocos estudios acerca de la forma en que se crea el conocimiento en el interior de las organizaciones de negocios y entre ellas. El interés central de estas teorías reside en la adquisición, acumulación y utilización del conocimiento existente; no incluyen la posibilidad de crear nuevo conocimiento. (p.59)

Es por ello que las organizaciones occidentales le dan mayor importancia al conocimiento explícito, pues según su base epistemológica el objeto (conocimiento organizacional) debe ser separado del personal que lo produce (sujeto) para que este recurso pueda ser gestionado y utilizado en las cadena de valor de la empresa, así como señala Nonaka y Takeuchi (1999) “El conocimiento explícito puede expresarse con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales” (p.6).

Las organizaciones japonesas a diferencia de las occidentales le dan mayor importancia al conocimiento tácito, dado que, lo consideran la fuente de todo conocimiento y la base de su filosofía de unidad humano – naturaleza y la relación inseparable del sujeto y el objeto.

Según, Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que:

Las empresas niponas tienen una idea muy distinta de lo que es el conocimiento. Consideran que el que se expresa con palabras y números es sólo la punta de Iceberg. Para ellas, el conocimiento es principalmente “tácito” (algo no muy evidente y difícil de expresar). Este tipo de conocimiento es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros. La intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas son parte de él. Además, este tipo de conocimiento tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona (p. 7)

El Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi esta íntegramente estructurado en base al pensamiento japonés, para ellos, los trabajadores son un colectivo que debe responder automáticamente a los

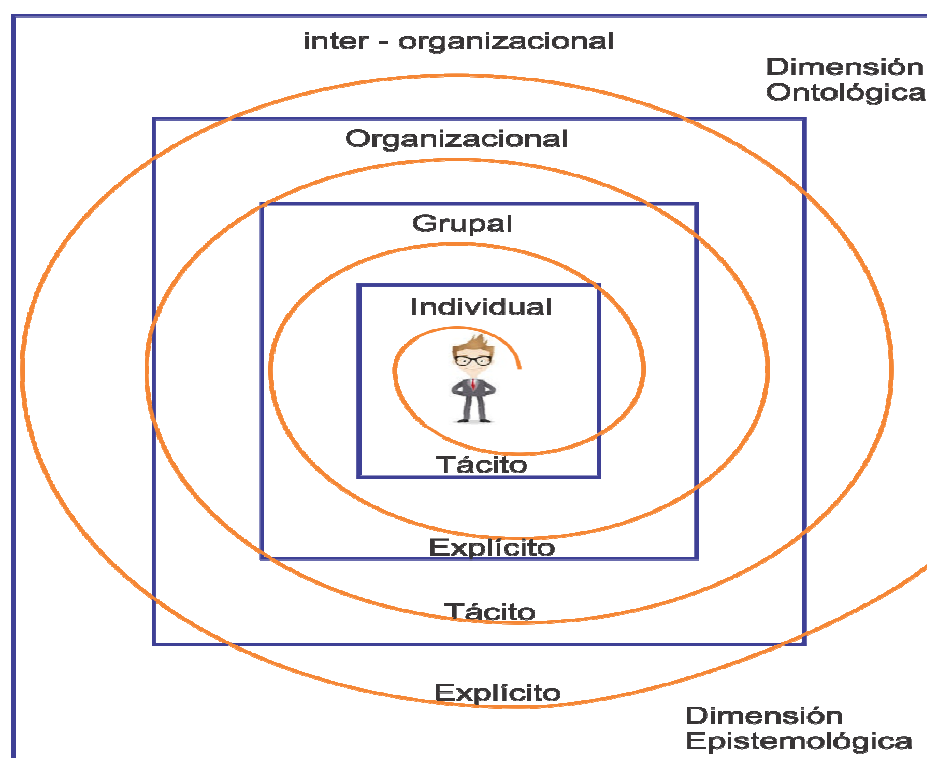
cambio del entorno por estar conectado de manera muy sensible a él. Esta relación Humano – Naturaleza le permite a las organizaciones mejorar su capacidad de respuesta y generar el conocimiento necesario para innovarse a sí misma. La creación de conocimiento tácito representa la base del modelo y su elemento diferenciador. Cuando una organización tiene la capacidad de generar su propio conocimiento ya no le resultara necesario “adquirir” o “comprar” conocimiento explícito.

▪ **La espiral del conocimiento del modelo de Nonaka y Takeuchi**

La espiral del conocimiento del modelo de Nonaka y Takeuchi es una analogía que busca representar la manera como el conocimiento de una organización se expande por todo su entorno. Básicamente este fenómeno sucede en base a dos dimensiones:

- *Dimensión epistemológica:* Corresponde al intercambio y flujo constante entre conocimiento tácito y explícito.
- *Dimensión ontológica:* Corresponde a las entidades. Cuando existe un flujo constante de conocimiento tácito y explícito, este se expande a través de un individuo, grupo, organización o inter-organización. Tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5 Espiral del conocimiento



Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

▪ **Etapas del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi**

El modelo propone tres etapas para el desarrollo del proceso completo de generación del conocimiento.

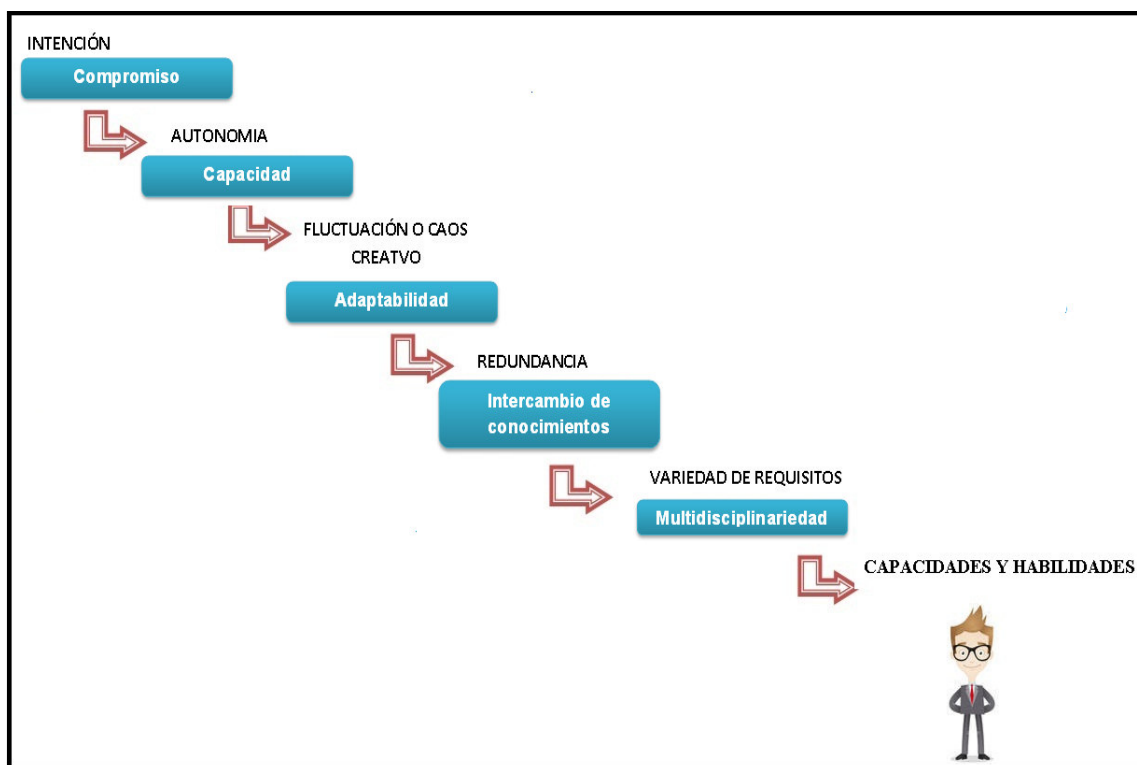
1) Establecimiento de condiciones

El recurso humano o capital humano, como elemento activo en la ejecución de los procesos necesita de ciertas condiciones para que pueda desarrollar sus capacidades y habilidades para continuar generando conocimiento organizacional. Nonaka y Takeuchi (1999) mencionan que “El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual” (p.83). Después de revisar las cinco condiciones o requisitos básicos que menciona el modelo de generación del conocimiento se considera que:

- *Intención*: Fundamentado en el valor del compromiso, representa la iniciativa del trabajador por generar y compartir sus conocimientos con toda la organización.
- *Autonomía*: Capacidad y habilidad del trabajador para dirigir un proceso y generar respuestas ante los cambios del entorno.
- *Fluctuación o caos creativo*: son las estrategias de cambio propuestas por la organización y que se implantan de manera simulada o como prueba piloto para evaluar la capacidad de adaptación del trabajador y sus potenciales respuestas que incrementaran el conocimiento organizacional.
- *Redundancia*: estrategia implantada por la organización caracterizada por la diseminación constante de información (de potencial utilidad) la cual servirá de insumo a los trabajadores para que puedan generar nuevo conocimiento.
- *Variedad de requisitos*: Condición que busca la multiplicidad de conocimientos dentro de un grupo de trabajo para incrementar los

niveles de generación de conocimiento, considerando que a mayores conocimientos utilizados en un proyecto resulta una mayor cantidad de estrategias para llevarlo a cabo.

Gráfico N° 6 Condiciones del modelo de gestión del conocimiento



Elaboración propia.

De esta manera, con el desarrollo de las condiciones que propone el modelo podremos formar un perfil de trabajador altamente capacitado, con sólidos valores corporativos y preparados para generar, aplicar e intercambiar conocimiento hacia toda la organización.

2) La conversión del conocimiento (Modelo SECI)

El flujo constante del conocimiento tácito y explícito, forma la espiral del conocimiento que sustenta el modelo de gestión presentado, la cual, se desarrollada con mayor profundidad en la etapa que se denomina “fases de conversión del conocimiento”. Tal como lo explica Nonaka y Takeuchi (1999):

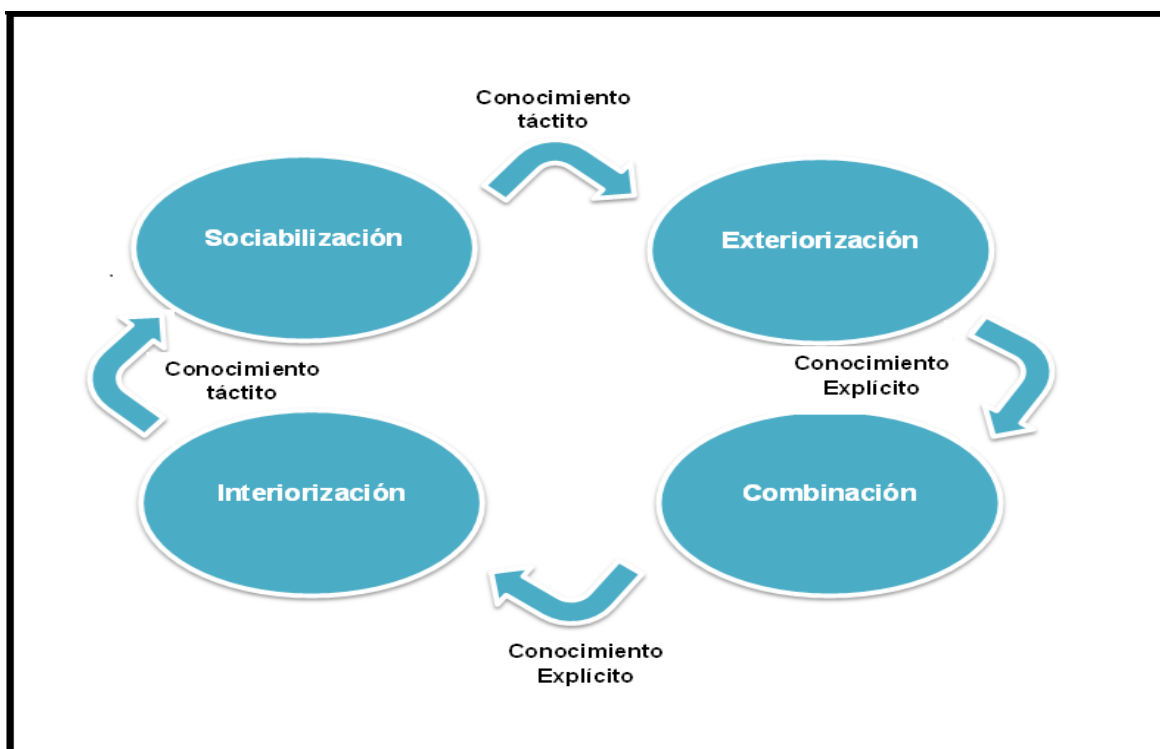
Asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito nos permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento: 1. de tácito a tácito, que llamamos socialización; 2. de tácito a explícito, o exteriorización; 3. de explícito a explícito, o combinación, y 4. de explícito a tácito, o interiorización. (p.69)

Las mismas que se detallan a continuación:

- *Sociabilización o socialización (tácito a tácito)*: Es el proceso por el cual, el conocimiento tácito es compartido de manera natural entre varias personas, sin necesidad de conceptualizarlo. El conocimiento tácito se transmite con la simple observación y experimentación, el trabajador realiza una actividad mientras sus compañeros lo observan o imitan. “El conocimiento comienza a ser compartido por sus dueños, este pasa de un integrante a otro por medio de capacitaciones, mentores, líderes y comunidades de práctica” (Hernández, 2010, p.59).
- *Exteriorización o externalización (tácito a explícito)*: En esta etapa, el conocimiento con el que cuenta cada individuo, logra ser expresado y conceptualizado para convertirlo en conocimiento explícito. "La externalización es una consecuencia de la puesta en común de experiencias y modelos mentales de la fase de sociabilización. Por lo tanto, el diálogo es la clave para esta conversión del conocimiento tácito explícito" (Plaza, 2015, p.38).
- *Combinación (explícito a explícito)*: Aquí se combinan el conocimiento explícito con otros, con el fin de generar un nuevo conocimiento explícito. “El conocimiento explícito puede ser compartido de varias formas, ya sea en juntas, vía documentos, email, mediante la educación o capacitación. Normalmente esto está bien establecido en las organizaciones” (Tordecilla, 2015, p. 34). Los sistemas de gestión documental y de gestión de información son de vital importancia en la ejecución de ésta fase “Por ejemplo, cuando el contralor de una empresa reúne información de toda la organización y la compila en un reporte financiero, ese reporte es un nuevo conocimiento en el sentido de que sintetiza información” (Nonaka, 2007, p.4).
- *Interiorización o Internalización*: El conocimiento explícito generado durante la fase de combinación es asimilado por los trabajadores, lo

cual, al ser combinado con su experiencia resulta en un nuevo conocimiento tácito. “Al compartirse el nuevo conocimiento explícito en toda la organización, otros empleados empiezan a asimilarlo, es decir, a usarlo para ampliar, extender y reformular su propio conocimiento tácito” (Nonaka, 2007, p.4).

Gráfico N° 7 Conversión del conocimiento



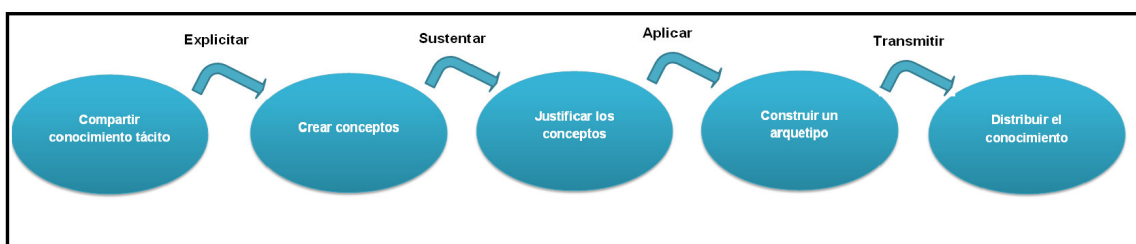
Fuente: Talledo (2013), p.40
Elaboración propia.

El ciclo completo de intercambio de conocimiento entre tácito y explícito se compone de cuatro fases de conversión, sin embargo, el modelo se muestra flexible según el estilo de dirección de la organización, se podría aplicar solamente la sociabilización e interiorización si queremos enfocarnos solamente en el conocimiento tácito, de otra manera también podríamos utilizar la exteriorización y la combinación para dedicarnos al conocimiento explícito, de una u otra manera, siempre es recomendable aplicar el ciclo completo pues así se maximiza la capacidad de aprovechar todo el conocimiento producido en la organización.

3) Fases de creación del conocimiento

Luego de establecer las cinco condiciones requeridas y el desarrollo de las cuatro fases de conversión del conocimiento (tácito y explícito), el modelo de gestión del conocimiento entra en ejecución dentro de un proceso, mediante “Las cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional”. Las cuales se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfico N° 8 Creación del conocimiento



Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

A continuación, se presentan las cinco fases de creación del conocimiento:

- *Compartir conocimiento*: Fase asociada a la sociabilización, tiene como finalidad compartir conocimiento tácito generado en base a la ejecución de los procesos para poder identificar algún requerimiento o posibilidad de mejora.
- *Crear conceptos*: Fase asociada a la exteriorización, tiene por finalidad conceptualizar el requerimiento de un proceso o la idea de mejora de un producto o servicio, por ejemplo: “rediseño de producto”.
- *Justificar los conceptos*: Fase asociada a la exteriorización, en esta etapa se busca la viabilidad del concepto creado según los principios y estrategias de la organización, por ejemplo si vemos la necesidad de rediseñar un producto x tendríamos que justificarlo con una frase que represente los valores de la empresa, en este caso podría ser “Bueno, Bonito y Barato”.

- *Construir un arquetipo*: Fase asociada a la combinación, en esta fase se construye el nuevo producto o servicio que requiere el proceso en base al conocimiento explícito de la organización, por ejemplo: hemos diseñado un producto en base a las especificaciones técnicas establecidas en varios manuales y manteniendo el concepto de “Bueno, Bonito y Barato”.
- *Expandir el conocimiento*: Fase asociada a la interiorización, tiene por finalidad distribuir el nuevo producto para que pueda ser conocido, evaluado e interiorizado por los trabajadores generando de esta manera nuevo conocimiento tácito.

Finalmente, se puede mencionar que el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, a través de sus tres etapas, tiene por objetivo la creación, difusión y aplicación del conocimiento organizacional como fuente de innovación y obtención de ventajas competitivas, sin embargo, al ser un modelo centrado en el recurso humano también busca que el trabajador interiorice el modelo para que sea integrado a la cultura organizacional de la empresa convirtiéndolo no solo en una actividad que genere valor sino en parte de la imagen corporativa de la organización.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI EN EL CENTRO BIBLIOGRÁFICO NACIONAL DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ

3.1 Biblioteca Nacional del Perú

La Biblioteca Nacional del Perú es un Organismo Público Descentralizado del Ministerio de Cultura que se encarga de la recopilar, conservar y difundir todo material bibliográfico de la nación.

3.1.1 Breve reseña histórica

A un mes de la celebración de la independencia del Perú, el General Don José de San Martín, decreta la fundación de la Biblioteca Nacional del Perú el 28 de agosto de 1821. La misma que comenzó sus funciones el 17 de setiembre de 1822 en la Casona del Colegio Máximo de San Pablo, siendo su primer director y bibliotecario don Mariano José Arce y teniendo como colección donaciones particulares, entre las que se encuentra la biblioteca del Gral. San Martín y la biblioteca del mismo colegio.

La Biblioteca Nacional pasó por varios sucesos lamentables a lo largo de su historia desde el ingreso de las tropas realistas en Lima entre los años de 1823 y 1824, la guerra con Chile en 1881 y el último suceso también lamentable fue el incendio en el año 1943, en todas las ocasiones mencionadas se perdido gran parte del material bibliográfico que se contaba desde su inauguración.

A raíz del hecho nefasto ocurrido en 1943 la Biblioteca Nacional comenzó una nueva etapa de reconstrucción, comenzando con la designación de Jorge Basadre como director de la misma, el cual reestructuró el material bibliográfico, la formación técnica del personal y la reconstrucción del edificio principal, además creó la Escuela Nacional de Bibliotecarios un año después del incendio del 1943, es considerado como El Padre de la Bibliotecología

Peruana por la contribución realizada al desarrollo del movimiento bibliotecario en el Perú. Con el pasar de los años la biblioteca ha tenido la necesidad de contar un nuevo local es por esa razón que a partir del año 1986 tuvieron la iniciativa de gestionar un terreno para el nuevo local en el distrito de San Borja y en el 2006 la biblioteca inicio sus actividades en su nuevo local en el gobierno de Alejandro Toledo, ya en 2011 se realizó el primer inventario de los fondos antiguos y valiosos., además de realizarse una campaña de sensibilización para la devolución de libro que fueron perdidos de las colecciones.

Actualmente, se ha aprobado por unanimidad en el Congreso de la República la Ley N° 30034, Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas, en el cual la Biblioteca Nacional del Perú se convierte en el ente rector de la gestión bibliotecaria a nivel nacional.

3.1.2 Visión, misión y valores

▪ Visión

Líder en la gestión del patrimonio bibliográfico y documental para el desarrollo social y económico nacional.

▪ Misión

La BNP brinda un servicio de excelencia orientado al desarrollo cultural, científico y tecnológico, a través de la administración eficiente y eficaz del patrimonio bibliográfico y documental, promoviendo la implementación y desarrollo de las bibliotecas en nuestro país, con personal altamente calificado y elevado compromiso social.

▪ Valores

- Liderazgo cultural
- Compromiso social
- Excelencia en el servicio
- Innovación
- Trabajo en equipo

3.1.3 Objetivos y funciones

Los objetivos son:

- Fomentar y asegurar la integración, conservación, difusión, defensa y control del patrimonio cultural documental-bibliográfico de la Nación, comprendiendo el patrimonio digital.
- Asegurar un servicio bibliotecario especializado, de calidad y eficiencia informativa, tendiente a satisfacer la demanda de los estudiosos e investigadores de nuestra cultura, ciencia, técnica y realidad nacional.
- Fortalecer el desarrollo del servicio bibliotecario nacional, con el apoyo de los gobiernos regionales y locales; así como incentivar la institucionalización y funcionamiento descentralizado de los centros coordinadores (red de bibliotecas a nivel regional, departamental y local)
- Promover la capacitación del personal, para garantizar el desarrollo y la optimización permanente del servicio bibliotecario nacional.
- Actuar como organismo consultivo y de asesoramiento de los poderes públicos, gobiernos regionales y locales en las áreas de su competencia.
- Impulsar el desarrollo de políticas promocionales del libro y la lectura, así como apoyar a la producción intelectual de los peruanos, edición y difusión de sus obras.
- Promover y resguardar la cooperación y participación de instituciones, organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para el apoyo en la organización y gestión de programas o proyectos de desarrollo bibliotecario nacional.

Las siguientes funciones de la BNP están relacionadas directamente con el Centro Bibliográfico Nacional:

- Conducir, normar, ejecutar, supervisar y evaluar las acciones de defensa, conservación, preservación, identificación, acopio,

sistematización, declaración, control, difusión, promoción e investigación del patrimonio cultural documental y bibliográfico de la Nación.

- Organizar, establecer y optimizar permanentemente mecanismos que posibiliten el cumplimiento del Depósito Legal en atención a la Ley N° 26905 y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo 017-98-ED, asegurando la publicación y difusión de la Bibliografía Nacional.
- Promover y estimular la capacidad creativa y producción intelectual de los peruanos, brindando apoyo para la edición y difusión de sus obras, de acuerdo a la política editorial de la institución.

3.2 Centro Bibliográfico Nacional

El Centro Bibliográfico Nacional es el órgano de línea de la BNP, responsable de normar, ejecutar, supervisar, evaluar, organizar, dirigir y gestionar los procesos técnicos bibliotecológicos de material bibliográfico-documental; igualmente, compilar, sistematizar y divulgar información relativa a la producción bibliográfica peruana y peruanista en curso, así como ejecutar el control bibliográfico nacional a través del Depósito Legal, brindando los servicios de información relativos al patrimonio documental bibliográfico de la BNP y del país mediante la edición de publicaciones especializadas. Depende de la Dirección Técnica de la BNP, está a su cargo un funcionario de confianza que tiene la categoría de Director General, el cual es designado por Resolución Ministerial, a propuesta del Director Nacional de la BNP.

Los objetivos estratégicos son: Normar, ejecutar, supervisar y evaluar la organización, dirección y gestión de los procesos técnicos bibliotecológicos de material documental y bibliográfico; de la compilación, sistematización y divulgación de la información relativa a la producción bibliográfica peruana y peruanista en curso; así como, ejecutar el control bibliográfico nacional a través del Depósito legal y brindar los servicios de información relativos al patrimonio documental bibliográfico de la Biblioteca Nacional del Perú y del país mediante la edición de publicaciones especializadas.

3.2.1 Funciones

Son funciones del Centro Bibliográfico Nacional las siguientes:

- a. Formular y proponer a través de la Dirección Técnica de la Biblioteca Nacional del Perú las políticas, objetivos y metas del Plan Estratégico y Plan Operativo a desarrollar para la adquisición, procesamiento técnico y difusión de la información y control del material documental bibliográfico y en curso de la Biblioteca Nacional y de la producción bibliográfica peruana y peruanista
- b. Normar, ejecutar y evaluar las acciones y procesos técnicos bibliográficos requeridos para la organización y desarrollo de la colección documental bibliográfica de los servicios especiales de la Biblioteca Nacional del Perú, así como de las colecciones de los servicios públicos institucionales adscritos a los órganos de líneas de la Dirección Técnica del Sistema Nacional de Bibliotecas.
- c. Diseñar e implementar normas y procedimientos complementarios que aseguren el cabal cumplimiento de las disposiciones y normas de la Ley de Depósito Legal y su reglamento.
- d. Formular, normar, ejecutar y evaluar la política y el desarrollo de programas y acciones para la captación, selección y adquisición de material documental por compra, donación y canje.
- e. Normar, ejecutar y evaluar la organización y gestión orientada a facilitar y asegurar un procesamiento técnico bibliográfico así como un control y servicio de información bibliográfica nacional con calidad y eficiencia.
- f. Establecer, organizar, normar, ejecutar y evaluar el uso y aplicación de códigos internacionales normalizados para libros (ISBN) y otras publicaciones.
- g. Coordinar y elaborar documentos especializados del área de su competencia para su publicación.

- h. Organizar, formular, ejecutar y evaluar programas y proyectos especiales de desarrollo de colecciones y procesamiento técnico.
- i. Realizar otras funciones que le asigne la Dirección Técnica de la Biblioteca Nacional del Perú.

3.2.2 Personal

El personal se encuentra conformado por 85 trabajadores, bajo diferentes modalidades de contratación, antes mencionadas y que, a su vez, cuentan con diferentes categorías ocupacionales

Tabla N° 2 Personal según la categoría ocupacional

Área	Categoría ocupacional	Cantidad
Dirección General	Profesional	1
	Técnico	1
Dirección de Depósito Legal, ISBN y Adquisiciones	Profesional	16
	Técnico	4
	Practicante	2
Dirección Ejecutiva de Registro e Ingreso	Profesional	16
	Técnico	5
	Practicante	0
Dirección Ejecutiva de Tecnología Bibliotecaria	Profesional	19
	Técnico	3
	Practicante	2
Dirección Ejecutiva de Proyectos Especiales	Profesional	9
	Técnico	5
	Practicante	2
Cantidad total de trabajadores		85

Elaboración propia.

3.2.3 Actividades

Según el Plan Operativo Institucional del año 2016, existen 25 actividades generadas por el Centro Bibliográfico Nacional que a continuación se señalan:

Tabla N° 3 Actividades por áreas

Área	Actividad
Dirección de Depósito Legal, ISBN y Adquisiciones	Certificación del cumplimiento de la ley de depósito legal
	Fase instructora del procedimiento de imposición de sanción de multas
	Adquisición de material bibliográfico y documental
	Generación de códigos ISBN
	Inscripción al registro de proyecto editorial y expedición de constancias de registro
	Certificación de verificación de gastos para reintegro tributario
	Evaluación de programas de reinversión y verificación para el otorgamiento de las constancias de ejecución
Dirección de Registro e Ingreso	Descripción automatizada de material bibliográfico
	Registro automatizado de ejemplares en base de datos
	Control de autoridades onomásticas en base de datos
	Sistematización preliminar del material bibliográfico para su procesamiento técnico
	Control de calidad y monitoreo de los registros que serán puestos al servicio en el OPAC
Dirección de Tecnología Bibliotecaria	Procesamiento automatizado de material bibliográfico y especial en base de datos
	Registro automatizado de volúmenes en base de datos
	Control de autoridades de materias y geográficos en base de datos
	Control de calidad y monitoreo de los registros bibliográficos en base de datos
	Sistematización final del material bibliográfico y especial para su puesta en valor
	Catalogación en la fuente
	Elaboración del esquema de clasificación para textos escolares
Dirección de Proyectos Especiales	Actualización de registros del material bibliográfico del fondo antiguo
	Control de calidad y monitoreo de registros procesados por compra y donación
	Registro de ítems en la base de datos cata del software Absysnet
	Sistematización completa del material bibliográfico para su procesamiento y puesta en valor
	Evaluación de propuestas de donativos para incrementar el patrimonio bibliográfico nacional
	Procesamiento de colecciones que requieren sistematización y control inmediato en la base de datos cata

Fuente: Plan Operativo Institucional 2016.

3.3 Aplicación del Modelo de gestión de conocimiento de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi

El conocimiento es un activo intangible que ayuda a mejorar el desempeño organizacional. Asimismo, suele ser gestionado en todo momento sin contar con las herramientas necesarias para ello. Por este motivo, es que se desea describir y analizar la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional, para lo cual, es necesario conocer la situación en la que se encuentra y la opinión de los Directores a la temática investigada para así poder proponer las mejoras necesarias.

- **Método**

El tipo de investigación es de tipo descriptivo, el que permitió, describir y analizar la situación actual de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional. Se utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo; el primero para investigar la situación de la gestión del conocimiento en base a las cuatro dimensiones del modelo de Nonaka y Takeuchi, estableciendo un nivel de valoración de alto, medio y bajo y el segundo para conocer la opinión de los Directores Ejecutivos sobre la gestión del conocimiento.

- **Operacionalización de la variable**

El estudio se llevó a cabo, elaborando una matriz como instrumento para describir y analizar la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional, con la finalidad de poder estructurar las técnicas, a través de las cuales, se medirá la variable seleccionada. La variable se descompuso en cuatro dimensiones, basadas en las cuatro fases de conversión del conocimiento: *sociabilización, exteriorización, combinación, interiorización* del *Modelo de gestión del conocimiento de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi*. Además, se asociará dos indicadores a cada dimensión respectivamente, los cuales se representarán a través de 30 ítems. Tal como se muestra a continuación:

Tabla N° 4 Matriz de operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión del conocimiento	1. Sociabilización (Tácito a tácito)	Creación de conocimiento tácito	1. Se realiza inducción a los nuevos trabajadores.
			2. Se capacita a los trabajadores del área, a nivel interinstitucional con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar sus habilidades.
			3. Se forman grupos de trabajos para solucionar inconvenientes que surgen durante la ejecución de los procesos.
			4. Se realizan reuniones de trabajo, en forma periódica.
		Conocimiento tácito compartido	5. Se exponen y registran las ideas que coadyuden a la mejora de los procesos.
			6. Existe la política de registrar los nuevos conocimientos que surgen en el desarrollo de mis funciones.
			7. Existe retroalimentación a través de las experiencias obtenidas por los trabajadores.
	2. Exteriorización (Tácito a explícito)	Generación de conocimiento explícito	8. Se documenta y ordena la información relevante generada en el área.
			9. Realiza observaciones a las políticas internas del área.
			10. Se realiza actividades para mejorar los procesos internos.
			11. La organización administra los conocimientos de los trabajadores para crear nuevo conocimiento.
		Articulación del conocimiento tácito a explícito	12. Suele compartir conocimiento con los demás trabajadores mediante alguna herramienta tecnológica.
			13. Se propone lemas motivacionales, como desafíos para alcanzar un objetivo.
	3. Combinación (Explícito a explícito)	Sistematización del conocimiento explícito	14. Se utiliza el lenguaje figurativo, analogías, metáforas, etc., con el fin de crear nuevos servicios o productos.
			15. Se genera documentación de buenas prácticas, para uso futuro o para la incorporación del nuevo personal.
			16. Crean propuestas de mejoras de las actividades basadas en las políticas internas.
		Transferencia del conocimiento	17. El jefe inmediato suele solicitar aportes de mejoras para los procesos en base de sus actividades actuales.
			18. Los directivos comparten información relevante generada en el área para conocimiento de sus integrantes.
			19. Se desarrolla una Cultura Organizacional que facilita la transferencia del conocimiento.
			20. Utilizan herramientas tradicionales o tecnológicas, para transferir el conocimiento generado en el área.
			21. Suele utilizar sólo la comunicación formal para la solución de problemas.
			22. Se programan habitualmente reuniones de trabajo entre áreas para intercambiar información.
		Aprendizaje individual	23. Para realizar actividades especializadas, consulta previamente a un supervisor.
			24. Considera que existe limitaciones de aprendizaje durante la ejecución de actividades.
			25. Realiza periódicamente inducción para mantener actualizados a los demás trabajadores.
	4. Interiorización (explícito a tácito)	Aprendizaje organizacional	26. En base a su experiencia adquirida aporta ideas y sugerencias a los directivos respecto a la ejecución de sus actividades.
			27. Los directivos toman en consideración sus aportes al área
			28. Se cuenta con una cultura organizacional para compartir el conocimiento entre los trabajadores del área.
			29. Toman en cuenta a los trabajadores al realizar estrategias, políticas, etc. del área.
			30. Se promueve el trabajo colaborativo en su área.

Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

Elaboración propia.

3.3.1 Aplicación del enfoque cuantitativo

a) Técnica e instrumento

Para el enfoque cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta, teniendo como instrumento de recolección de datos un cuestionario, estructurado con 30 preguntas (Ver Anexo N°2), el cual fue validado por un profesor del área de metodología y dos especialistas en gestión del conocimiento. (Ver Anexo N° 3). Asimismo, el periodo de ejecución de los instrumentos de recolección de datos, se realizó durante la primera quincena del mes de agosto del 2017.

Para la medición de los 30 ítems utilizados en el instrumento. Se utilizó una escala tipo Likert con la siguiente ponderación:

Tabla N° 5 Ponderación

Escala	Calificación
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Elaboración propia.

Luego para obtener el rango la escala, se multiplicó la cantidad de ítems por el mayor número de la escala (Puntaje máximo) y del menor número de la misma (Puntaje Mínimo). Para la interpretación de los resultados a nivel general, se utilizó la totalidad de ítems (30), para resultados según dimensiones se utilizó según corresponda:

- Sociabilización (7 ítems)
- Exteriorización (7 ítems)
- Combinación (8 ítems)
- Interiorización (8 ítems)

- Para los resultados generales sobre la gestión del conocimiento
 $30 \text{ (ítems)} \times 5 \text{ (Escala máxima)} = 150 \text{ (Calificación máxima)}$
 $30 \text{ (ítems)} \times 1 \text{ (Escala mínima)} = 30 \text{ (Calificación mínima)}$
 $150 - 30 = 120$

- Para los resultados de la dimensión de sociabilización
 $7 \text{ (ítems)} \times 5 \text{ (Escala máxima)} = 35 \text{ (Calificación máxima)}$
 $7 \text{ (ítems)} \times 1 \text{ (Escala mínima)} = 7 \text{ (Calificación mínima)}$
 $35 - 7 = 28$

- Para los resultados de la dimensión de exteriorización
 $7 \text{ (ítems)} \times 5 \text{ (Escala máxima)} = 35 \text{ (Calificación máxima)}$
 $7 \text{ (ítems)} \times 1 \text{ (Escala mínima)} = 7 \text{ (Calificación mínima)}$
 $35 - 7 = 28$

- Para los resultados de la dimensión de combinación
 $8 \text{ (ítems)} \times 5 \text{ (Escala máxima)} = 40 \text{ (Calificación máxima)}$
 $8 \text{ (ítems)} \times 1 \text{ (Escala mínima)} = 8 \text{ (Calificación mínima)}$
 $40 - 8 = 32$

- Para los resultados de la dimensión de interiorización
 $8 \text{ (ítems)} \times 5 \text{ (Escala máxima)} = 40 \text{ (Calificación máxima)}$
 $8 \text{ (ítems)} \times 1 \text{ (Escala mínima)} = 8 \text{ (Calificación mínima)}$
 $40 - 8 = 32$

Para la interpretación de los resultados, según la calificación obtenida, se utilizó tres niveles de medida: Bajo, medio y alto, para lo cual se dividió los resultados de la operación anterior entre los tres niveles establecidos.

- Para los resultados generales sobre la gestión del conocimiento
 $120 / 3 = 40 \text{ (Rango)}$

- Para los resultados de la dimensión de sociabilización
 $28 / 3 = 9.3$, (Rango fue considerado 9)
- Para los resultados de la dimensión de exteriorización
 $28 / 3 = 9.3$, (Se considerado como rango 9)
- Para los resultados de la dimensión de combinación
 $32 / 3 = 10.6$ (Se considerado como rango 11)
- Para los resultados de la dimensión de interiorización
- $32 / 3 = 10.6$ (Se considerado como rango 11)

Para la construcción de las escalas, según los niveles bajo, medio y alto, se utilizó la calificación mínima con sus respectivos rangos

- Para los resultados generales sobre la gestión del conocimiento

Tabla N° 6 Escala de resultados generales

Niveles	Intervalos
Bajo	30-70
Medio	71-111
Alto	112-152

Elaboración propia.

- Para los resultados de la dimensión de sociabilización

Tabla N° 7 Escala de sociabilización

Niveles	Intervalos
Bajo	7-16
Medio	17-26
Alto	27-36

Elaboración propia.

- Para los resultados de la dimensión de exteriorización

Tabla N° 8 Escala de exteriorización

Niveles	Intervalos
Bajo	7-16
Medio	17-26
Alto	27-36

Elaboración propia.

- Para los resultados de la dimensión de combinación

Tabla N° 9 Escala de combinación

Niveles	Intervalos
Bajo	8-19
Medio	20-31
Alto	32-43

Elaboración propia.

- Para los resultados de la dimensión de interiorización

Tabla N° 10 Escala de interiorización

Niveles	Intervalos
Bajo	8-19
Medio	20-31
Alto	32-43

Elaboración propia.

De las calificaciones obtenidas y tabuladas en la sábana de datos (Ver Anexo N°4) y según la escala establecida se determinó el porcentaje de trabajadores que se encuentran entre los niveles bajo, medio o alto en lo concerniente al uso de estrategias de gestión del conocimiento.

b) Población y muestra

La población para la investigación cuantitativa, se encuentra conformada por 85 trabajadores del área de diferentes modalidades de contratación, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 11 Personal según modalidad de contrato

Área	Tipo de contrato	Cantidad
Dirección General	Locación de servicios	2
Dirección de Depósito Legal, ISBN y Adquisiciones	Nombrado	1
	Contratado (Decreto Legislativo N° 276)	4
	Contratación de Servicios (CAS- Decreto Legislativo 1057)	8
	Locación de servicios	9
Dirección Ejecutiva de Registro e Ingreso	Nombrado	3
	Contratado (Decreto Legislativo N° 276)	2
	Contratación de Servicios (CAS- Decreto Legislativo 1057)	1
	Locación de servicios	15
Dirección Ejecutiva de Tecnología Bibliotecaria	Nombrado	1
	Contratado (Decreto Legislativo N° 276)	3
	Contratación de Servicios (CAS- Decreto Legislativo 1057)	3
	Locación de servicios	17
Dirección Ejecutiva de Proyectos Especiales	Nombrado	1
	Contratado (Decreto Legislativo N° 276)	3
	Contratación de Servicios (CAS- Decreto Legislativo 1057)	1
	Locación de servicios	11
Cantidad total de trabajadores		85

Elaboración propia.

La selección de la muestra, fue en base al cálculo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)N}{e^2(N - 1) + Z^2 p(1 - p)}$$

Dónde:

Z=1.96 (para el nivel de confianza del 95%)

e=0.05 (error de estimación)

N= 85 (Tamaño de población)

p= 0.050

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 0.050(1 - 0.050) 85}{0.05^2(85 - 1) + (1.96)^2 0.050(1 - 0.050)} = 39.51$$

Se concluyó de la aplicación de la fórmula, que se debería aplicar el instrumento de recolección de datos a 40 trabajadores de las cuatro áreas.

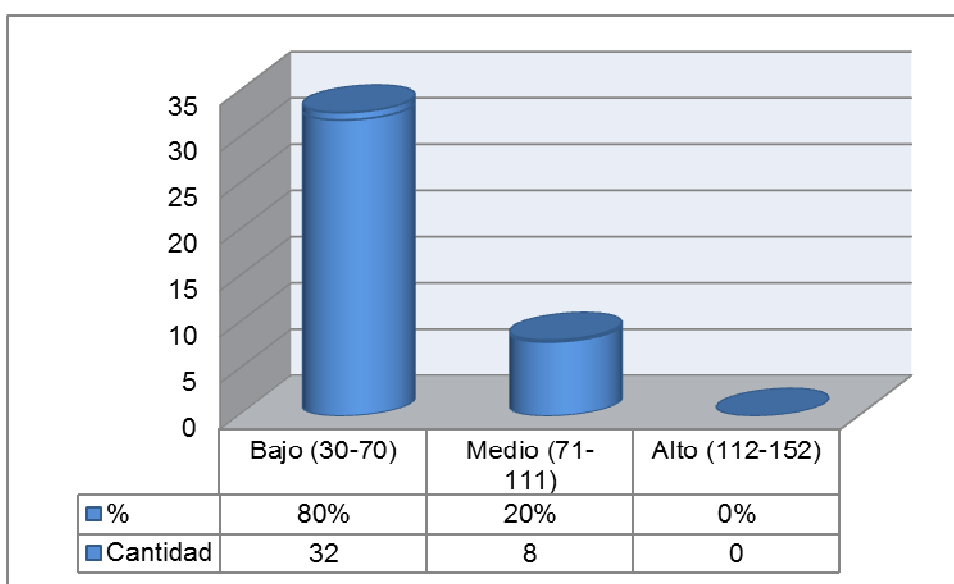
c) Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores relacionado con la variable gestión del conocimiento, para lo cual, se utilizó las cuatro dimensiones de la conversión del conocimiento. Tal como se muestra en el siguiente análisis:

▪ Gestión del conocimiento

El siguiente gráfico, muestra cómo se encuentra la situación de la gestión del conocimiento en las cuatro Direcciones Ejecutivas, según la perspectiva de los trabajadores.

Gráfico N° 9 Situación de la gestión del conocimiento



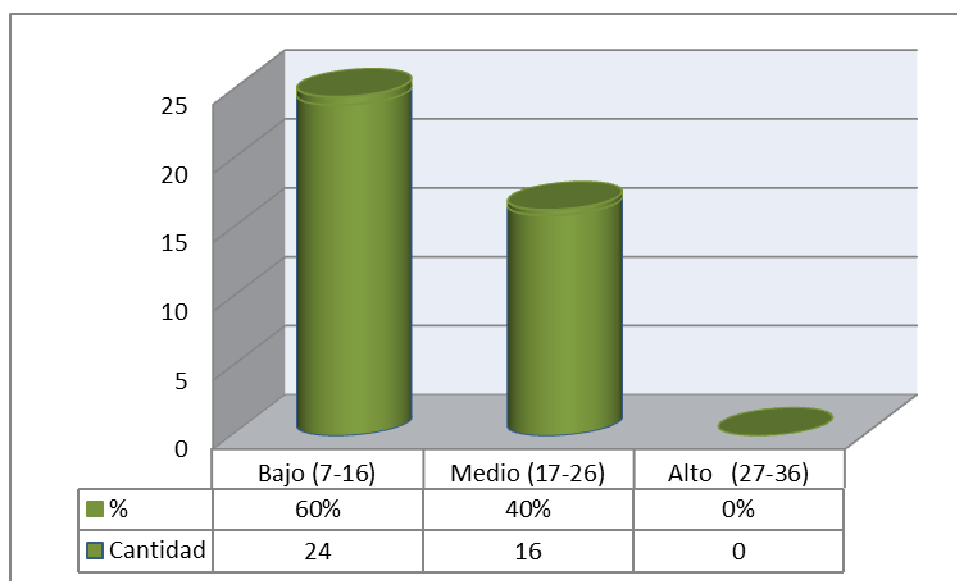
Los resultados reflejan que el 80% de los trabajadores poseen un bajo nivel de percepción sobre la existencia de estrategias para la gestión del conocimiento, el 20% percibe que si existen estrategias, pero que se realizan de manera muy limitada. Se podría interpretar entonces, que en el Centro Bibliográfico Nacional, no se da la debida importancia al conocimiento como un recurso que puede mejorar la calidad de los procesos. La plana directiva no se encuentra familiarizada con el tema y la oficina de recursos humanos carece de programas de capacitación constante en gestión del conocimiento. La cultura organizacional dividida hace que los trabajadores desconocen los beneficios del aprendizaje colectivo inclinándose mejor hacia el individualismo, siendo así que cuando el trabajador se retira de la institución todos sus conocimientos se van con él, sin haber tenido la oportunidad de compartirlo.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados por cada dimensión:

3.3.1.1 Sociabilización

A través de esta dimensión, se desea conocer la situación de la sociabilización del conocimiento, para lo cual, se le asoció los siguientes indicadores: Creación de conocimiento tácito, Conocimiento tácito compartido en el área.

Gráfico Nº 10 Situación de la sociabilización del conocimiento

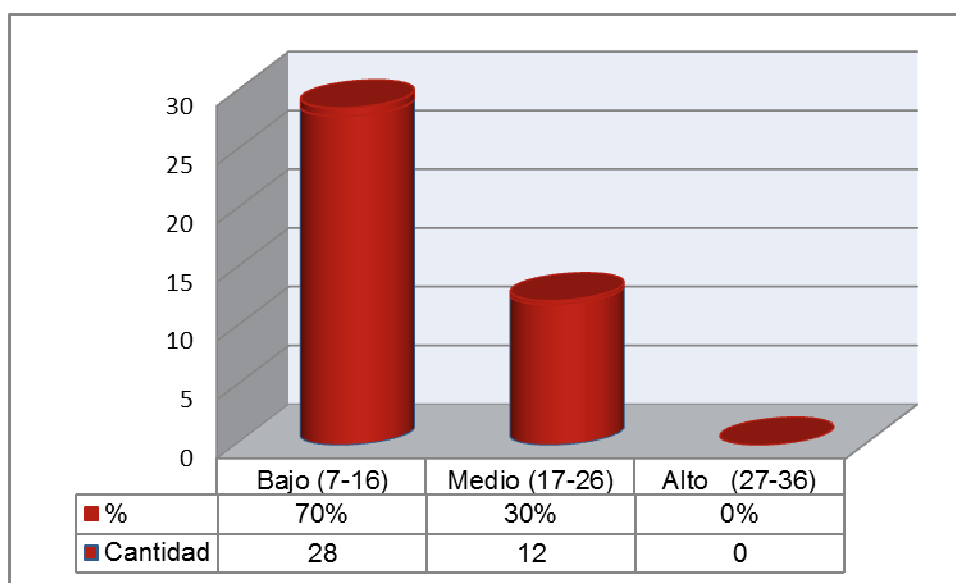


A partir de los datos, se aprecia que más de la mitad de la muestra (60%), consideran que no existen estrategias en el área para que el trabajador cree y comparta sus conocimientos. Si bien no se puede medir la cantidad de conocimiento tácito que posee un trabajador, se puede aplicar estrategias para sociabilizar todo el aprendizaje que tienen la organización. Para ello, es necesario las realizaciones de reuniones y trabajos en grupo, lamentablemente muchas veces el estilo de dirección vertical no permite la ejecución de estas estrategias, pues no se considera importante las opiniones de los trabajadores, debido a que la plana directiva se muestra como la única instancia capaz de generar ideas y tomar decisiones.

3.3.1.2 Exteriorización

Por medio de la dimensión de exteriorización del conocimiento, se desea conocer, si existen actividades por la cual, el trabajador pueda explicitar sus conocimientos, por tal motivo las preguntas se estructuraron en base a dos indicadores que son la generación de conocimiento explícito y la articulación del conocimiento tácito a explícito, los cuales dieron como resultado lo siguiente

Gráfico N° 11 Situación de la exteriorización del conocimiento



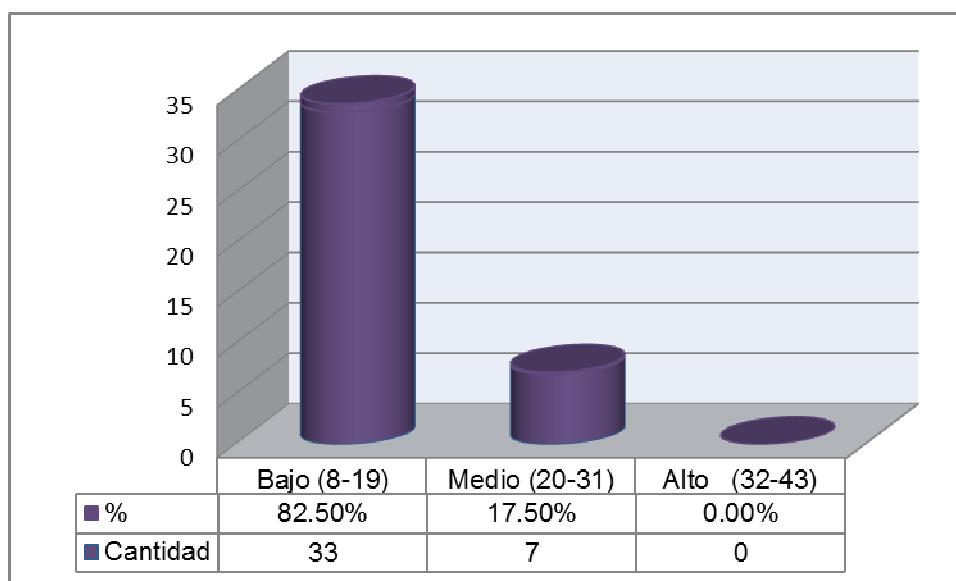
Según el gráfico, existe un 70% de trabajadores que expresan que no existen estrategias impartidas por los Directores Ejecutivos para exteriorizar el conocimiento de los trabajadores. Un 30% percibe que si los hay, pero en

menor medida. El resultado refleja que el trabajador no desarrolla sus habilidades de conceptualización, porque solo se dedica a sus labores diarias. Es capaz de mejorar las actividades durante la realización de los procesos, incrementando así su conocimiento tácito del mismo, pero no tiene la capacidad de exteriorizarlo para generar conceptos nuevos, la falta de esta capacidad degenera en una pérdida de conocimiento para la empresa pues no puede acopiar lo que ellos saben, pues no se encuentra en estado explícito.

3.3.1.3 Combinación

En esta dimensión de combinación del conocimiento, que tiene como indicadores la sistematización del conocimiento explícito y la transferencia del conocimiento, los resultados son los siguientes:

Gráfico N° 12 Situación de la combinación del conocimiento



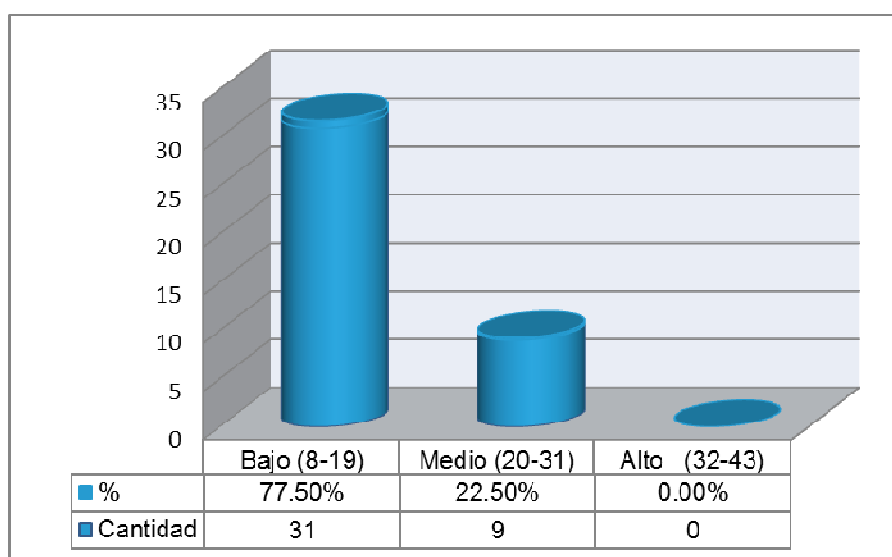
Según los datos, se aprecia que el 82% de los trabajadores no consideran que se realizan estrategias de combinación del conocimiento, se puede interpretar que la ausencia de un sistema de gestión documental en el Centro Bibliográfico Nacional minimiza las opciones de contar con la mayor cantidad de conocimiento explícito, si bien es cierto que la institución cuenta con un correo electrónico y una plataforma de intranet para que los trabajadores compartan sus aprendizajes, los documentos emitidos durante el

desarrollo de los procesos resultan de vital importancia para la planificación de proyectos pues contiene información real sobre los procesos.

3.3.1.4 Interiorización

A través de la dimensión de interiorización del conocimiento se quiso conocer si existían estrategias para convertir el conocimiento explícito en tácito, para lo cual, se definió dos indicadores que son el aprendizaje individual por parte del trabajador y el aprendizaje organizacional, teniendo como resultado lo siguiente:

Gráfico N° 13 Situación de la Interiorización del conocimiento



Los datos de la tabla, señalan que más de la mitad de la muestra, consideran que no se cuenta con estrategias para que el trabajador interiorice los conocimientos impartidos, lo cual se convierte en un problema al momento de realizar las actividades diarias, dado que esa falta de interiorización se ve reflejado en la calidad de los productos o servicios finales. Sin embargo, un grupo de los trabajadores encuestados señalaron que si se realizan estrategias de interiorización.

3.3.2 Aplicación del enfoque cualitativo

a) Técnica e instrumento

Se utilizó para el enfoque cualitativo, la técnica de la entrevista, para lo cual, se elaboró una guía de entrevista (Ver Anexo N° 5), conformada por 12 preguntas abiertas que se estructuraron en base a las cuatro dimensiones de la matriz de operacionalización de la variable. Asimismo, el periodo de ejecución del instrumento de recolección de datos se realizó durante la segunda semana del mes de agosto del 2017.

b) Población y muestra

La entrevista a profundidad, fue aplicada a los cuatro directores ejecutivos del Centro Bibliográfico Nacional, con la finalidad de conocer su percepción con respecto a la gestión del conocimiento, tuvo una duración aproximadamente de 30 minutos por cada persona entrevistada. La razón por la cual, no se entrevistó al Director General del área, es por encontrarse comprometido en varias actividades al momento de la realización de la entrevista. Además la entrevista, permitieron conocer qué tipo de estrategias utilizan para gestionar los conocimientos de los trabajadores en favor de la mejora de los procesos.

c) Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis e interpretación del discurso, se utilizaron las cuatro dimensiones de conversión del conocimiento. En cada dimensión se establecieron enunciados vinculados directamente a las preguntas realizadas, según la guía de entrevista. Tal como detalla la siguiente tabla:

Tabla N° 12 Relación de dimensión con los ítems

Dimensión	Ítem
1. Sociabilización	Tiempo para compartir experiencias y conocimiento con los trabajadores.
	Participación en la ejecución de los procesos.
	Espacios de conocimiento.
2. Exteriorización	Estrategias para explicitar conocimiento tácito de los trabajadores.
	Productos existentes basados en conocimiento.
	Lenguaje figurativo para la representación de estrategias.
3. Combinación	Documentos de gestión de otras instituciones.
	Medios de intercambio de conocimiento.
	Red de información con otras bibliotecas.
4. Interiorización	Estrategias para que el conocimiento explícito sea interiorizado.
	Aprendizaje por medio de errores.
	Flexibilidad al trabajador para que realice observaciones a los procesos.

Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

Además, para fines de la investigación se representó a cada Director Ejecutivo con el término “Sujeto” (SU1, SU2, SU3, SU4) con la finalidad de administrar adecuadamente la recolección de datos, permitiendo conocer las opiniones respecto a la gestión del conocimiento.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas, para lo cual se ha estructurado una tabla relacionando las dimensiones de conversión del conocimiento con las preguntas realizadas. Además se presenta los enunciados más relevantes que surgieron en las entrevistas, como una conclusión correspondiente a cada pregunta:

Tabla N° 13: Análisis e interpretación de los resultados

Dimensión	Pregunta	Sujeto	Enunciado	Síntesis	
1. Sociabilización	Tiempo para compartir experiencias y conocimiento con los trabajadores.	SU1	"Si destino tiempo para compartir experiencias y conocimientos con los trabajadores de manera esporádica..."	Tres de los entrevistados mencionaron que destinan tiempo durante su jornada laboral para compartir experiencias y conocimiento de manera no programada. Sólo un entrevistado, indicó que no suele realizar esas actividades.	
		SU2	"Destino tiempo para compartir, conocimientos y experiencias con los trabajadores del área, pero que éstas, no suelen tener una periodicidad establecida..."		
		SU3	"No destino tiempo para compartir conocimientos y experiencias...las actividades propias de la gestión no me permiten reunirme constantemente con el personal..."		
		SU4	"Si dispongo de tiempo para compartir experiencias y conocimientos con los trabajadores el área, es necesario, dado que el área está conformada por distintos especialistas entre bibliotecólogos, contadores y abogados..."		
	Participación en la ejecución de los procesos.	SU1	"No participo directamente sobre la ejecución de los procesos del área...conozco el grado de dificultad de cada uno de los procesos, dado que, anteriormente realice algunos de los procesos que se realizan aquí...y los otros procesos que no he realizado, los conozco por las observaciones que han tenido los trabajadores sobre alguna dificultad"	Todos los entrevistados afirmaron que no participan en la realización de los procesos.	
		SU2	"Existen diversos procesos, por lo cual no he podido dedicarme a conocerlos todos a profundidad. Puedo decir que conozco con certeza los procesos que he realizado antes que asuma la Dirección, ... los demás procesos los conozco de manera general...Existen personas que si se han especializado en cada actividad concretamente y ellos me dan especificaciones cuando voy a realizar algún proyecto específico..."		
		SU3	"Participar en la ejecución de los procesos significa tomarme tiempo demás dentro de la jornada laboral, lo cuál perjudicaría a la producción diaria, se que existen procesos engorrosos, dado que no existen normativas o política para su realización, pero el área trata de resolverlos apoyandose de la experiencia de los trabajadores con más tiempo en el área..."		
		SU4	"No suelo realizar los procesos de los trabajadores en forma práctica, pero si los conozco... suelo reunirme con el personal para que ellos me informen de los acontecimientos que puedan causar alguna dificultad durante los procesos para poder solucionarlos y evitar problemas futuros"		
	Espacios de conocimiento.	SU1	"Asumo que deben ser espacios de intercambio de conocimientos donde uno se suele reunir para debatir temas, me parece que es como una sala de reuniones...no se cuenta con espacios de conocimientos en el Centro Bibliográfico Nacional...las reuniones que realizamos aquí son en la oficina de la dirección donde participan todo el personal ... es importante que existan estos espacios como tal, para poder interactuar con todo el personal del área para poder ver soluciones de problemas desde otra perspectiva."	Tres entrevistados consideran que no existen espacios de conocimientos en sus áreas. Sólo uno señaló que si existen, pero en son en diversos lugares y relacionado con el ciudadano.	
		SU2	"Espacio de conocimiento es un término nuevo para mí, si se trata de un espacio de reuniones, suelo reunir al personal en la oficina de mi dirección.... pero a veces el espacio es reducido, por lo cual, suelo realizar reuniones por grupos, dependiendo el proceso que se realizará... Considero que es importante que exista una sala de reuniones para poder compartir conocimiento con los trabajadores..."		
		SU3	"Los espacios de conocimientos deben ser lugares para compartir conocimientos... realizo reuniones con algunas personas seleccionadas para solucionar problemas que podrían surgir ante un determinado proceso y suele ser en la Oficina del área... es importante que existan este tipo de espacios para poder cambiar experiencias, es recomendable que se lleve esa propuesta porque no es política de la institución realizar ese tipo de actividades, dado que se enfoca más a cumplir con los objetivos previsto por cada proceso"		
		SU4	"No he escuchado el termino espacios de conocimiento, pero considero que en el área si tenemos ese tipo de espacios, puesto que se realizan capacitaciones, talleres independientes del circuito del procedimiento, aspectos administrativos, legales, etc.; que se hacen extensivos a todo el equipo de trabajo indistintamente de su especialidad ... eso lo realizan en diferentes espacios de la Biblioteca o quizás en otro lugar externo y con previa coordinación con otras instituciones...con la finalidad de compartir conocimientos y realizar una retroalimentación para mejorar los procesos realizados por el área"		

2. Exteriorización	Estrategias para explicitar conocimiento tácito de los trabajadores.	SU1	"No cuento con estrategias propiamente dichas para explicitar conocimiento de los trabajadores, pero que realizo actividades para que el trabajador explicita sus conocimientos... en busca de querer mejorar la realización de los procesos del área."	Tres de los entrevistados reconocieron que no cuentan con estrategias para explicitar el conocimiento tácito de los trabajadores. Mientras que uno respondió que si realiza ciertas estrategias para explicitar el conocimiento.
		SU2	"No suelo realizar estrategias como tal, pero considero que se podría apreciar durante las reuniones con los trabajadores... en las cuales se le advierte de errores, de dónde extrae información necesaria para poder realizar las circulares, ante cualquier problema que pudiera aparecer durante la realización de los procesos de catalogación.... Además en ocasiones designo a personal con más experiencia en alguna temática para que realice actualizaciones de circulares ya existentes".	
		SU3	"No conozco de ese de estrategias para explicitar el conocimiento tácito de los trabajadores... no se encuentra establecida dentro del plan de trabajo, lo cual hace dificultoso hacerlo en horario de oficina..., pero sería de gran ayuda contar con ese tipo de estrategias, dado que, habría nuevas ideas para mejorar los procesos existentes"	
		SU4	"Si se realizan estrategias para explicitar el conocimiento de los trabajadores, las estrategia que suelo utilizar es pedir informes constátenme a los coordinadores de proyectos...."	
	Productos existentes basados en conocimiento.	SU1	"No se generamos ese tipo de productos... sólo colaboramos con el área encargada de hacer la normativa correspondiente, mediante la compilación de dudas de los trabajadores y de las posibles soluciones que el área a determinado"	Dos de los entrevistados expresaron que no generan productos basados en el conocimiento de los trabajadores. En cambio dos refirieron que sus áreas generan ese tipo de productos.
		SU2	"Si existen productos basados en el conocimiento de los trabajadores..., somos el área encargada de realizar las políticas de catalogación en el área... siempre trato de seleccionar a algunos trabajadores, para que apoyen en la realización y actualización de algunas circulares..."	
		SU3	"No generamos productos basados en conocimientos de los trabajadores ... a pesar de ser un área con una temática especial a comparación de las demás ... no contamos con esa función, sólo reunimos pautas que hemos asumido por contar con material no tan similar con las otras áreas..."	
		SU4	"El área a mi cargo suele generar ese tipo de productos mediante la entrega información a los ciudadanos... es información sistematizada en reuniones con todo su equipo de trabajo..."	
	Lenguaje figurativo para la representación de estrategias.	SU1	"Assumo que es un lenguaje comparativo.... no utilizo ese tipo de estrategias, pero cada vez que se realiza reuniones suelo decirles a los trabajadores que realicen "Productos de calidad", los cuales son necesarios para poder tener una imagen a nivel nacional"	Tres de los entrevistados refirieron que no utilizan el lenguaje figurativo como estrategia para el desarrollo de los procesos. Sin embargo uno de los trabajadores considera que si aplica este tipo de lenguaje
		SU2	"No he escuchado sobre el uso del lenguaje figurativo en las organizaciones..., pero siempre les menciono a los trabajadores que deben "Colocarse en el lugar del usuario" ... al momento de realizar sus actividades...."	
		SU3	"Entiendo por lenguaje figurativo la aplicación de metáforas... pero no lo utilizó..., sería recomendable utilizarlo para que los trabajadores se concienticen en hacer su trabajo más minucioso..."	
		SU4	"El lenguaje figurativo lo realizo mediante el sistema administrativo de los procesos..., recrear los circuitos, presentar modelos sugeridos, manuales y guías... haciéndolo más vistoso para que los ciudadanos puedan entender lo que se quiere expresar..."	

3. Combinación	Documentos de gestión de otras instituciones.	SU1	"Si realizó búsqueda de consultas en otras Bibliotecas Nacionales.... siempre es bueno comparar los procesos para ver si se puede mejorar en alguna manera los existentes"	Dos de los entrevistados indicaron que no suelen revisar documentos de gestión de otras instituciones. Mientras que uno señaló que realiza ésta actividad de manera esporádica y sólo uno menciono que lo realiza frecuentemente.
		SU2	"No suelo revisar documentos de gestión de otras instituciones, puesto que la Biblioteca Nacional tiene su propia realidad... y considero que no es pertinente dejarse llevar por realidades ajenas o externas..."	
		SU3	"No es muy necesario revisar documentos de gestión de otras instituciones para la realización de las actividades.... la Biblioteca Nacional tiene su propio contexto para la realización de sus actividades..."	
		SU4	"Sueleo revisar documentos de gestión de otras instituciones, especialmente porque el área que dirijo es netamente administrativa....me es importante para poder realizar intercambio de información con otras áreas del sector público...."	
	Medios de intercambio de conocimiento.	SU1	"Los medios más adecuados para el intercambio de conocimiento son a través de capacitaciones, reuniones y entrega de documentos, los documentos que envío a los trabajadores son a través de entrega de documentos de manera física, no suelo enviar aclaraciones por otro medio... para mi es la forma más adecuada de intercambiar el conocimiento o información..."	Los entrevistados coincidieron que el medio de intercambio de conocimiento más frecuente es la entrega de documentos impresos.Sólo uno además de usar el medio ya antes mencionado, refirió que prefiere comunicarse directamente con el personal para las indicaciones técnicas de los procesos.
		SU2	"Los medios, a través de los cuales se intercambió conocimiento son a través de circulares, documentos enviados por medio de correos electrónicos, además se realizan ciertas pautas en material impreso, para repartirlo a sus trabajadores del área según la especialidad que tengan,... éstos medios son los más adecuado, según mi criterio, dado que queda un registro del envío de información que se haya querido transmitir y no hayan excusas que no haberlo recibió"	
		SU3	"Prefiero comunicarme con el personal directamente citarlos y conversar sobre las observaciones o indicaciones que se quieran realizar... esta forma es más personalizada, en ocasiones el envío de documentos pueden generar ciertas especulaciones entre los trabajadores... en ocasiones por necesidad les entrego informes de otras áreas y les hago firmar un cargo, pero solo lo hago para información de carácter general de todas la Biblioteca y no para sus actividades específicas"	
		SU4	"Intercambio conocimiento mediante los manuales, guías que realiza el área, las reuniones que se generan durante la práctica, suelo enviar documentos impresos con sus cargos respectivos para poder dar conocimientos o información a los demás trabajadores considero que la forma de intercambio de conocimiento es la más adecuada para el área... dado que queda un cargo, el cual hace de responsabilidad del trabajador que revise lo enviado"	
	Red de informacion con otras bibliotecas.	SU1	"Actualmente, no nos encontramos inscritos a ninguna red de información, sería importante, dado a que eso nos traería prestigio institucional..., además de facilitar la capacitación constante de los trabajadores, pero eso depende del presupuesto asignado al área en general"	Los cuatro entrevistados expresaron que no pertenecen a una red de información con otras bibliotecas.
		SU2	"No existe suscripción a redes de información por asuntos de presupuesto.... es importante, dado que esto ayudaría a simplificar los procesos y aumentar los conocimientos de los trabajadores del área"	
		SU3	"Es importante que el área cuente con una red de información.... pero no existe convenio suscrito al respecto"	
		SU4	"No estamos suscritos formalmente a una red de información con otras bibliotecas.... más bien tratamos en lo posible de realizar una actualización constante sobre los temas que se relacionan al área"	

4. Interiorización	Estrategias para que el conocimiento explícito sea interiorizado.	SU1	"No suelo realizar estrategias como tal para saber si los trabajadores están interiorizando los conocimientos.... eso lo puedo apreciar mediante la revisión de los resultados de sus actividades finales..."	No realizan estrategias para que los trabajadores interioricen el conocimiento explícito que existe en su área.
		SU2	"No existen estrategias en el área para interiorizar el conocimiento de los trabajadores, pero siempre estoy revisando los productos finales..."	
		SU3	"No suelo realizar estrategias o tener herramientas para tener la certeza que un trabajador se encuentra interiorizando el conocimiento o información que se le entrega.... por tal motivo se realiza un control de calidad..."	
		SU4	"No suelo tomar pruebas de evaluación periódicamente como lo hace otras instituciones públicas... considero que se ve reflejado al momento de la realización de las actividades diarias..."	
	Aprendizaje por medio de errores.	SU1	"Como en toda área, existe ciertos errores que surgen al momento de la realización de las funciones respectivas, pero siempre se esta tratando de mejorar..."	Los cuatro entrevistados, manifestaron que su área, suele aprender de los errores, al momento de hacer sus actividades.
		SU2	"Siempre se trata de superar los errores... cabe mencionar que en ocasiones los trabajadores suelen cometer errores, pero el grupo de control de calidad es el encargado de subsanar estos e informar si un trabajador se equivoca constantemente..."	
		SU3	"Los trabajadores están dispuestos a escuchar las observaciones... siempre suelen preguntar y trabajar en mejorar sus actividades, por tal motivo considero que si aprende de los errores cometidos..."	
		SU4	"Los lineamientos que se imparten dentro de mi gestión son asumidos a cabalidad, independientemente de la supervisión directa ... cuento con un buen equipo de trabajo dispuesto a mejorar los procesos..."	
	Flexibilidad al trabajador para que realice observaciones a los procesos.	SU1	"Es importante que al trabajador se le otorgue cierta flexibilidad... los trabajadores tienen la oficina a plena disposición para conversar sobre los problemas que se presenten en cuanto a los procesos que realiza o quizás en alguna observación de otros procesos del área para poder mejorarlos..."	Todos los entrevistados, declararon que dan la flexibilidad a los trabajadores, para que se acerquen un den observaciones de los procesos.
		SU2	"Por supuesto, todo el personal está en el derecho de poder expresar sus observaciones y así trabajar en solucionar los problemas que puedan percibir... siempre el área está dispuesta a escuchar y poder considerar sus observaciones en pro de mejorar los documentos internos que genera el área"	
		SU3	"Considero que el personal debe tener la plena confianza de acercarse y manifestar sus observaciones, dudas o preocupaciones que pudieran tener..."	
		SU4	"Escucho todo tipo de propuestas por parte de los trabajadores, muy independientemente de cada equipo de trabajo tenga un coordinador. Si el trabajador no está de acuerdo con los lineamientos establecidos y tienen ciertas observaciones... la dirección se encuentra dispuesta a escucharlos, si la propuesta tiene un respaldo legal y es de utilidad se llama a reunión con sus coordinadores y se hace efectiva cuando técnicamente se plantean buenas ideas..."	

Una vez presentados los discursos de los Directores Ejecutivos, se procedió a analizarlos por las dimensiones ya mencionadas, según como se muestra a continuación:

Tabla N° 14 Conclusiones del discurso por dimensión

Dimensión	Conclusión
1. Sociabilización	Se puede concluir que según la percepción de los directores de las cuatro áreas del CBN, los Directores Ejecutivos consideran importante compartir experiencias y conocimiento con los trabajadores, a través de inducciones, capacitaciones, reuniones aún no programadas. Además se puede afirmar que los directores conocen los procesos de manera general, aunque lo ideal sería que conozcan el proceso de forma operativa, un mayor discernimiento al momento de presentarse algún problema durante el proceso, sin necesidad de contar con la asistencia de un personal en particular para la planificar y mejorar una actividad. Se aprecia igualmente que no existen espacios de conocimiento dentro del área, todos realizan sus reuniones dentro de sus oficinas o en ciertos espacios de la Biblioteca.
2. Exteriorización	Sobre la exteriorización se aprecia que no existen estrategias estructuradas para explicitar el conocimiento, tratan de realizarlo a través de conocimiento identificado en reuniones, no siempre a todo el personal del área, sino, que siempre lo realizan con un grupo específico en diferentes circunstancias. Así mismo, consideran que si existen productos finales basados en el conocimiento de los trabajadores, debido a que existe un área encargada de elaborar las políticas sobre catalogación y lo realizadas en base al conocimiento de los directores y con el apoyo de algunos trabajadores, a su vez la otra área que es independiente sobre los temas de catalogación, indicó que siempre busca integrar a su equipo de trabajo y encontrar soluciones que serán luego plasmadas en manuales, guías, informes. En cuanto a la utilización del lenguaje figurativo, los directivos, mencionaron que no lo utilizan, pero se aprecia sus intereses unánimemente en incorporarlo para el desarrollo de sus actividades diarias.
3. Combinación	Se aprecia que tres de los directivos, no suelen consultar documentos de gestión de otras instituciones, consideran que la Biblioteca Nacional tiene su propia realidad muy diferente a otras; sin embargo, sólo una dirección mencionó que era importante la interrelación con otras instituciones para el buen desarrollo de sus actividades. Tres de las direcciones indican que sólo utilizan un medio formal para el intercambio de conocimiento, mientras que una dirección indicó que prefiere compartir conocimiento con sus trabajadores mediante reuniones personales. Por otro lado, tres direcciones mencionaron que el área no se encuentra inscrito en ninguna red Nacional o Internacional de bibliotecas, debido a problemas de presupuesto, mientras que la otra dirección indicó que en lo posible intentan actualizarse sobre temas que le compete al área.
4. Interiorización	Las Direcciones Ejecutivas, no cuentan con estrategias para que el conocimiento de los trabajadores se interiorice en ellos, refieren que se puede ver reflejado en la realización de sus actividades diarias. Además, consideran que los trabajadores de sus áreas si se encuentran aprendiendo de sus errores, se evidencia a que mejoran los resultados de sus productos o servicio en base a las observaciones que se les realiza. Igualmente, indicaron que sus direcciones presentan flexibilidad en los trabajadores para que pueda alcanzar sus observaciones a los procesos.

Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

Se puede inferir de la entrevista, conforme la conclusión de cada dimensión que los Directores Ejecutivos, no reconocen el conocimiento como un recurso independiente, sino integrado a la gestión de recursos humanos, motivo por el cual, sus actividades se centran en capacitaciones, evaluaciones y reuniones de grupo, con lo que se prevé identificar deficiencia en los procesos, dichos métodos son válidos, pero no corresponden a las características de un modelo de gestión del conocimiento, donde se debe de percibir al conocimiento como un recurso que se puede gestionar y que debe fluir entre los individuos expansivamente por toda la organización y en beneficio de ella.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI EN EL CENTRO BIBLIOGRÁFICO NACIONAL

De acuerdo a la descripción y al análisis del capítulo anterior, la siguiente propuesta, nace de la necesidad de sistematizar, mejorar y dinamizar los procesos de generación del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional, la misma que toma como base el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, para lo cual, se tomó como fuente principal el libro “La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación” del año 1999 de los autores ya mencionados y otras fuentes referidas al tema.

4.1 Implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

4.1.1 Objetivos

- **General**

Gestionar el conocimiento generado por los trabajadores, con la finalidad de mejorar el desarrollo de los procesos e incrementar la calidad de los servicios y productos brindados, aplicando el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

- **Específicos**

- Promover las condiciones necesarias para el desarrollo del modelo, tomando en consideración la cultura organizacional del área.
- Desarrollar las cuatro dimensiones de conversión del conocimiento que son sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización (modelo SECI).
- Aplicar las cinco fases del proceso de creación del conocimiento.

4.1.2 Alcances para la aplicación del modelo

El presente modelo es aplicable para el Centro Bibliográfico Nacional y también para que sirva como referencia para las demás unidades orgánicas de la Biblioteca Nacional del Perú.

4.1.3 Comité de planificación

Para la implementación del modelo de gestión del conocimiento al área del Centro Bibliográfico Nacional, es necesario establecer un comité responsable de monitorear la implementación del modelo y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Estará conformado por el encargado de la Dirección General y los responsables de las cuatro Direcciones Ejecutivas de la Dirección General del Centro Bibliográfico Nacional, un representante del Área de Personal (designado por la Oficina General de Administración) y un especialista en gestión del conocimiento (contratado solo para la realización de las estrategias del establecimiento de condiciones y las de conversión del conocimiento por un periodo de dos meses).

Los integrantes del comité participan en el marco de sus responsabilidades, con la finalidad de desarrollar una adecuada implementación del modelo planteado.

▪ Funciones de los integrantes del comité de planificación

Las funciones de los miembros del Comité se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N° 15 Funciones del Comité de planificación

Integrante del Comité de Planificación	Funciones
Dirección General del Centro Bibliográfico Nacional	Facilitar la disponibilidad de los trabajadores para la realización de las actividades.
	Gestionar los espacios correspondientes para las tareas a desarrollar.
	Establecer los lineamientos para la política de gestión por procesos en el área.
	Establecer política de rotación del personal.
Direcciones Ejecutivas	Fomentar la meritocracia entre los trabajadores.
	Implementar evaluaciones y simulacros de casos no resueltos.
	Facilitar los insumos y/o artículos de oficina para la ejecución de las actividades de implantación del modelo.
Representante del Área de Personal	Proponer a la Oficina de Administración la realización de talleres de comunicación asertiva, Redacción y elaboración de informes.
Especialista en Gestión del Conocimiento	Coordinar el proceso de implantación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
	Implementar estrategias de información y conocimiento.
	Organizar reuniones grupales interdisciplinarias.

Elaboración propia.

4.1.4 Etapas de implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

El proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento se dividirá en tres etapas:

- Establecimiento de condiciones necesarias
- Fase de conversión del conocimiento (SECI)
- Fase de creación del conocimiento.

4.1.5 Establecimiento de condiciones necesarias

Para la primera etapa de la implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, se establecerán cinco condiciones necesarias para brindarle al trabajador las suficientes capacidades y habilidades para desarrollar las posteriores etapas de conversión y creación del conocimiento.

Tabla N° 16 Etapa de establecimiento de condiciones para el modelo

Etapa	Condición	Objetivos
Implementación de las cinco condiciones del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi	Intención	Promover actividades con la finalidad de estimular el compromiso de los trabajadores para la generación y transmisión del conocimiento.
	Autonomía	Desarrollar las capacidades y habilidades de los trabajadores, para que puedan desenvolverse eficientemente en el desarrollo de los procesos y poder responder a los cambios repentinos del entorno, para ello se fomentará la plena participación de cada integrante del área, en la solución de los problemas surgidos.
	Fluctuación o caos creativo	Implementar estrategias de simulación de cambios en el entorno de trabajo, flujo de procesos, variabilidad de casos, con fin de mejorar la capacidad de respuesta y adaptabilidad ante cualquier inconveniente que se pudiera suscitar de manera real.
	Redundancia	Establecer el constante flujo de conocimientos del personal entre las diversas áreas del Centro Bibliográfico Nacional.
	Variedad de requisitos	Incrementar los conocimientos transversales de los trabajadores.

Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

A continuación se detalla la etapa de establecimiento de condiciones necesarias con sus respectivas estrategias.

a) Intención.- Condición para estimular el compromiso de los trabajadores para poder adquirir, crear, acumular y utilizar el conocimiento.

Tabla N° 17 Estrategias de la condición de intención

Objetivo	Estrategia	Actividades	Resultado
Promover actividades con la finalidad de estimular el compromiso de los trabajadores para la generación y transmisión de conocimientos.	Desarrollar el proceso de visualización	1. Realizar o revisar la visión, misión y valores del área. (Ver Anexo N° 6) 2. Realización de charlas de sensibilización de la misión, visión y valores. (Ver Anexo N° 7)	Proyectar la imagen que se desea tener del área. Hacer que el trabajador se sienta parte de un grupo. Generar la integración entre todas las áreas del Centro Bibliográfico Nacional.
	Impulsar el reconocimiento mediante la meritocracia	1. Relación una relación de indicadores de méritos que se deben reconocer en el área, las cuales serán: El cumplimiento de metas, calidad de producto o servicio, asistencia puntual del trabajador. (Puntuales y que no falten a su jornada laboral), propuesta de innovación. 2 Establecer los tipos de incentivos para los trabajadores que cumplan los indicadores de méritos, según régimen (Días libres, Capacitaciones, Cartas de reconocimientos, Pasantías financiadas) 3 Coordinación entre la Dirección General del CBN y el área de Recursos Humanos para gestionar la asignación de los incentivos.	Reconocer a los trabajadores por las actividades realizadas durante sus procesos. Crear el sentido de valoración y alta participación en las actividades del área.

Elaboración propia.

b) Autonomía.- Condición para que los trabajadores puedan afrontar circunstancias inesperadas por medio del desarrollo de sus capacidades y habilidades.

Tabla N° 18 Estrategias de la condición de autonomía

Objetivo	Estrategia	Actividades	Resultado
Desarrollar las capacidades y habilidades de los trabajadores, para que puedan desenvolverse eficientemente en el desarrollo de los procesos y poder responder a los cambios repentinos del entorno, para ello se fomentará la plena participación de cada integrante del área, en la solución de los problemas surgidos	Taller de comunicación asertiva	1. Definir los objetivos del taller (Mejorar las habilidades sociales del trabajador. Mejorar habilidades en toma de decisiones) 2. Definir los temas del taller (Ver Anexo 8)	Que el trabajador adquiera habilidades sociales para poder resolver conflictos dentro de su entorno laboral y poder coordinar actividades, capacidad de transmitir los procesos y objetivos de los proyectos
	Taller de redacción y elaboración de informes	1. Definir los objetivos del taller (Proporcionar a los trabajadores la capacidad de realizar informes técnicos). 2. Definir los temas del taller. (Ver Anexo 9) 3. Seleccionar a los instructores del taller. 4. Realizar la programación del taller.	Habilidades para explicitar conocimientos, construcción y formulación de informes técnicos, elaboración de textos, manejo de herramientas de gestión

Elaboración propia.

b) Fluctuación o caos creativo.- Condición para mejorar la capacidad de respuesta del trabajador ante cualquier problemas que se pudiera aparecer en el proceso de sus actividades, para lo cual se realiza la simulación de casos para efectos de prevención.

Tabla N° 19 Estrategias de la condición de Fluctuación o casos creativos

Objetivo	Estrategia	Actividades	Resultado
Implementar estrategias de simulación de cambios en el entorno de trabajo, flujo de procesos, variabilidad de casos con el fin de mejorar la capacidad de respuesta y adaptabilidad ante cualquier inconveniente que se pudiese suscitar de manera real.	Taller de simulación de casos y problemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de supuestos errores o problemas inesperados durante los procesos. 2. Reunir al personal por cada dirección ejecutiva sin distinción de funciones. 3. Presentar los casos creados a los participantes. 4. Buscar soluciones individuales y conjuntas 	Incrementar la capacidad de respuesta del trabajador ante problemas reales.

Elaboración propia.

c) Redundancia.- Establecer condiciones para que los trabajadores adquieran pleno conocimiento de los procesos que se realizan entre las distintas áreas, así también proporcionarle al trabajador conocimientos que quizás no sean de utilidad inmediata, pero que puedan ser utilizados en situaciones futuras.

Tabla N°20 Estrategias de la condición de redundancia

Objetivo	Estrategia	Actividades	Resultado
Establecer el constante flujo de conocimientos del personal entre las diversas áreas del Centro Bibliográfico Nacional.	Rotación de personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el área de Recursos Humanos, los permisos correspondientes para la rotación en cuanto al personal nombrado, cas y del Régimen 276. 2. Fijar metas mensuales, para no afectar el Plan Operativo Institucional. 3. Establecer una estrategia de traslado de persona, según funciones. 4. Realizar una inducción de las nuevas actividades que realizará el personal trasladado. 5. Al finalizar el mes, reunir al personal para establecer las observaciones de los trabajadores que fueron trasladados referente a la ejecución de los procesos. 	Incrementar el intercambio y la trasmisión de conocimiento en todas las áreas.

Elaboración propia.

d) Variedad de requisitos.- Condición por la se busca que los trabajadores desarrollen multiplicidad de conocimientos para aumentar la probabilidad de respuestas ante los cambios del entorno.

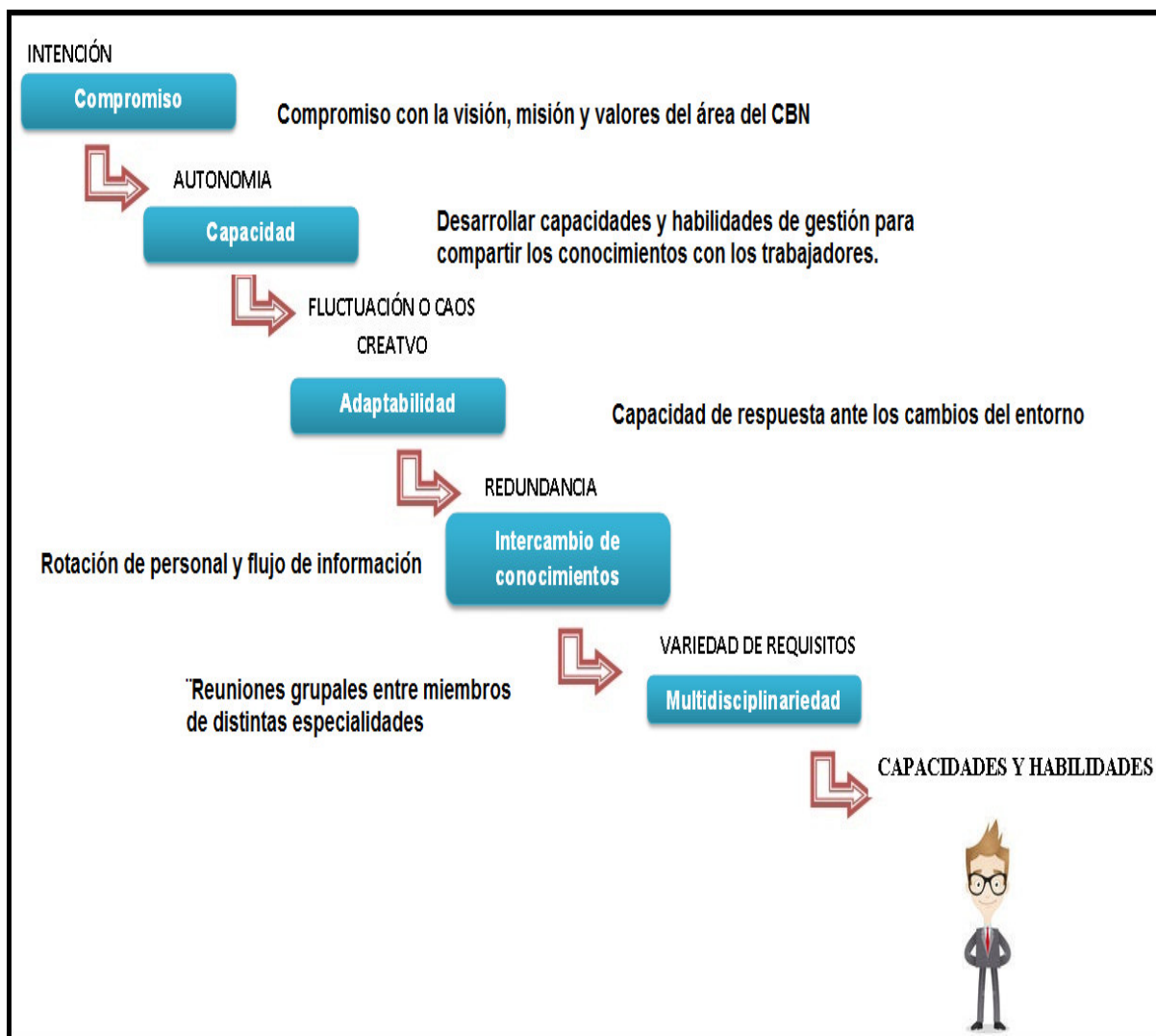
Tabla N° 21 Estrategia de la condición de variedad de requisitos

Objetivo	Estrategia	Actividades	Resultado
Incrementar los conocimientos transversales de los trabajadores	Reuniones grupales interdisciplinarias ..	1. Organizar grupos integrados por trabajadores de todo el CBN con diferentes especialidades o campos de los conocimientos. 2. Proponer una idea de proyecto, donde se integren los conocimientos de todos los participantes 3. Intercambio de ideas entre los participantes. 4. Desarrollo del proyecto.	Incremento la multidisciplinariedad de conocimientos de los trabajadores del área.

Elaboración propia.

El proceso de implantación de las cinco condiciones no necesariamente sigue el orden que establece el modelo, cada uno puede desarrollarse independientemente según las prioridades del área, a excepción de la condición de intención pues toda la base del modelo parte del compromiso del trabajador de generar conocimiento y compartirlo con sus compañeros en beneficio de su institución. A continuación se muestra la relación entre las cinco condiciones:

Gráfico N° 14 Condiciones necesarias para el desarrollo del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi



Elaboración propia.

Los talleres realizados en las etapas de intención, autonomía y fluctuación o caos creativos, serán evaluados por los respectivos profesores o facilitadores de cada taller a través de pruebas escritas y exposiciones cuyos resultados serán comunicados a la Dirección general del Centro Bibliográfico Nacional con el fin de monitorear los avances de esta etapa de implementación del modelo.

4.1.6 Fases de conversión del conocimiento según modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

a) Sociabilización

Tabla N° 22 Estrategia de sociabilización

Objetivo	Estrategia	Actividades
Compartir conocimientos tácitos generados durante la ejecución de los procesos.	Crear espacios de conocimientos.	1. Diseñar el espacio bajo el concepto de amplitud y libertad. 2. Equipar el espacio con muebles adecuados para la comodidad de los participantes 3. Gestionar equipos tecnológicos para facilitar el intercambio de conocimiento
	Reuniones grupales.	1. Elaborar la programación temas. 2. Definir si estará dirigido a todos los integrantes del área o una dirección ejecutiva. 3. Definir la duración de las reuniones grupales, para que no perjudiquen las actividades diarias.

Elaboración propia.

b) Exteriorización

Tabla N° 23 Estrategia de exteriorización

Objetivo	Estrategia	Actividades
Exteriorizar el conocimiento tácito de los trabajadores, para generar conocimiento explícito.	Construir conceptos.	1. Determinar un tema a desarrollar sobre algún problema en el proceso. 2. Establecer una estrategia de exteriorización según el tema. (Dibujos, metáforas, analogías, historias) 3. Representar las ideas de solución mediante conceptos. 4. Articular los conceptos en un documento físico o virtual. 5. Elaboración de un proyecto o informe.

Elaboración propia.

c) *Combinación*

Tabla N° 24 Estrategia de combinación

Objetivo	Estrategia	Actividades
Sistematizar y transferir el conocimiento explícito generado por los trabajadores hacia toda el área.	Sistematizar el conocimiento explícito.	1. Revisar los documentos de gestión (políticas internas, pautas, guías, informes) relacionados a la problemática a solucionar. 2. Comparar y sustentar los documentos de gestión con los proyectos o informes elaborados en el proceso exteriorización. 3. Elaborar una propuesta final en base a la combinación de todos los documentos explícitos.
	Transferir el conocimiento explícito	1. Coordinar con el área de informática para utilizar la plataforma de intranet para transmitir el conocimiento explícito a todos los trabajadores del Centro Bibliográfico Nacional.

Elaboración propia.

d) *Interiorización*

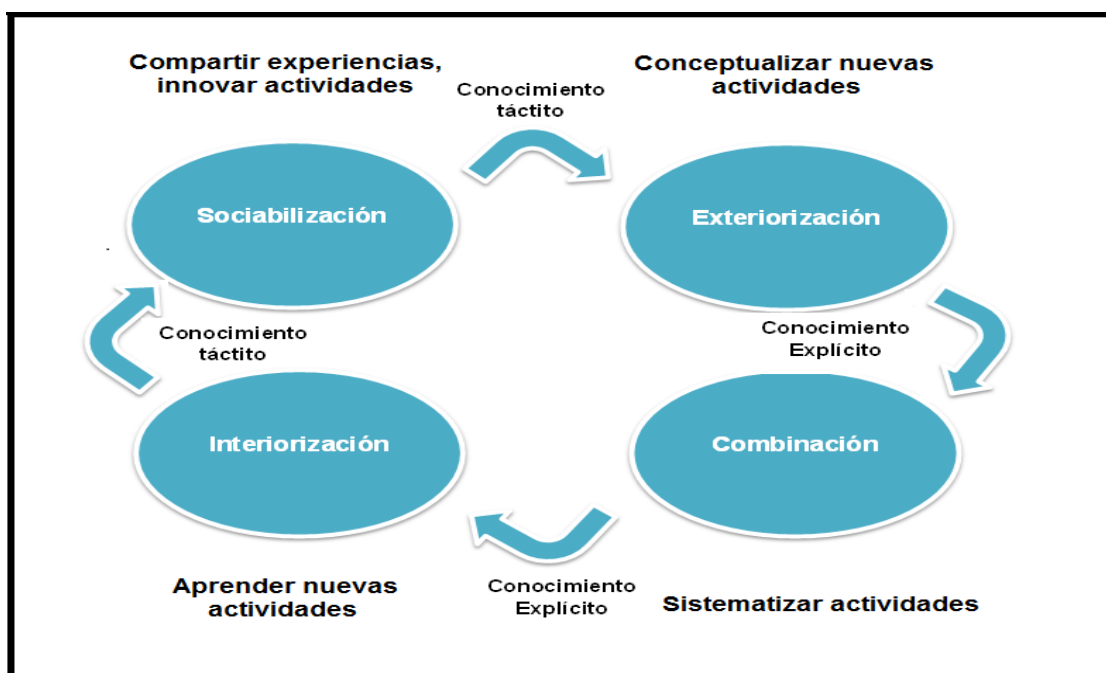
Tabla N° 25 Estrategia de interiorización

Objetivo	Estrategia	Actividades
Interiorizar el conocimiento explícito que ha sido transferido al área.	Realizar el aprendizaje del nuevo conocimiento	1. Establecer una estrategia de interiorización según el tema. 2. Relacionar el nuevo conocimiento con las experiencias obtenidas.

Elaboración propia.

El proceso de implantación de las cuatro fases de conversión del conocimiento, se inicia con la sociabilización del conocimiento tácito, la cual consiste, en un proceso de observación y experimentación del trabajador, el cual se explicita mediante el proceso de exteriorización, la cual, consisten en la conceptualización de nuevas actividades, para darles una estructura y combinarlas para finalmente sistematizarlas, todo este conocimiento será interiorizado por los trabajadores generando un nuevo conocimiento tácito, reiniciando nuevamente el ciclo de conversión. Tal como se muestra en la siguiente gráfico.

Gráfico N° 15 Fases de conversión del conocimiento



Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

4.1.7 Fases de creación del conocimiento según modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Las cinco fases de conversión del conocimiento es la última etapa del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, luego de haber establecido las condiciones requeridas para el modelo (intención, autonomía, fluctuación o caos creativo, redundancia y variedad de requisitos) y de haber desarrollado las cuatro fases del modelo de conversión del conocimiento (sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización), pasamos a la cinco fases de creación del conocimiento.

Gráfico N°16 Fases de creación del conocimiento



Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

a) Compartir conocimientos

Fase mediante el cual durante el desarrollo de un proceso se sociabilizan los conocimientos entre los trabajadores como una manera de controlar el estado actual del sistema. Puede hacerse de forma grupal. Organizacional e inter-organizacional.

b) Crear conceptos

Si en el desarrollo del proceso y en la fase de compartir conocimientos se detectase un problema en el sistema o se detecte una necesidad, los trabajadores deben construir un concepto que represente el requerimiento o la solución al inconveniente.

c) Justificar conceptos

El concepto construido como una forma de representar la necesidad del sistema o la solución a una anomalía, debe ser justificado según las políticas de las Direcciones para que sea viable y estar alineado a sus objetivos.

d) Construir un arquetipo

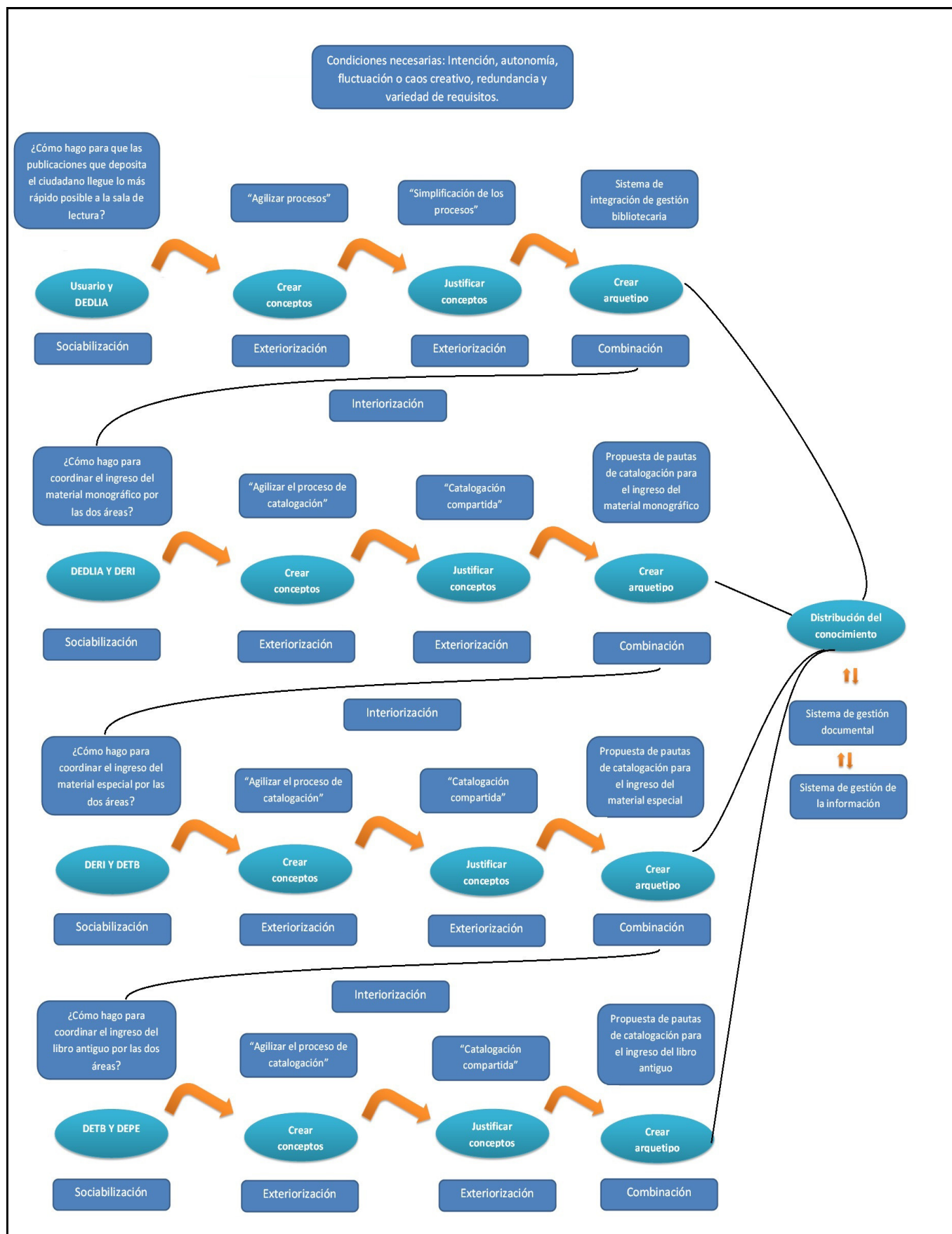
Una vez justificado un concepto, se procede a la construcción de un arquetipo, objeto o procedimiento como posible solución al problema surgido en el sistema, este se aplicará para observar su operatividad.

e) Distribución del conocimiento

Una vez determinada la operatividad y utilidad del arquetipo se procederá a la difusión del nuevo conocimiento hacia toda la organización, los trabajadores lo interiorizarán y mejorarán según el desarrollo de los procesos.

Para explicar el proceso de implantación de las cinco fases de creación del conocimiento, se ha desarrollado de manera simulada un proceso de ingreso y registro de material documental en el Centro Bibliográfico Nacional.

Gráfico N°17 Ejemplo del proceso de creación del conocimiento según un proceso de Centro Bibliográfico Nacional



Fuente: La organización creadora del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.
Elaboración propia.

En la imagen se puede apreciar cómo se desarrolla la creación y conversión del conocimiento, el cual se inicia de la siguiente manera:

▪ ***Interacción entre la DEDLIA y el Usuario***

a) Compartir conocimiento

El usuario sociabiliza con el área de atención de la DEDLIA y entrega los cuatro ejemplares de su monografía establecidos por la ley. Sin embargo el usuario aclara que le gustaría ver su publicación lo más pronto posible en la sala de lectura para que le pueda servir a otros usuarios investigadores.

b) Crear conceptos

Los trabajadores de la DEDLIA reflexionan sobre el pedido del usuario y tratan de exteriorizarlo mediante un concepto que sería “Agilizar procesos”.

c) Justificar conceptos

Los trabajadores deben alinear su concepto, agilizar procesos con las políticas del área, resultando un concepto justificado denominado “Simplificación de procesos”.

d) Crear un arquetipo

Los trabajadores combinan el conocimiento explícito del área para diseñar una estrategia que permite el desarrollo del concepto “Simplificación del concepto” dando como resultado la construcción de un arquetipo que sería la implantación de un Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria que unifique y agilice todos los procesos de ingreso de todas las publicaciones.

e) Distribución del conocimiento

El nuevo arquetipo se presenta entre todos los trabajadores para que lo interioricen y generen nuevo conocimiento tácito.

- ***Interacción entre las áreas de DEDLIA y DERI***

- a) **Compartir conocimiento**

- La DEDLIA sociabiliza el nuevo conocimiento con el área de la DERI, quienes se preguntan sobre la manera de como coordinar entre las áreas el proceso de ingreso de material monográfico al Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria

- b) **Crear conceptos**

- El área de la DERI crea el concepto “Agilizar el proceso de catalogación”.

- c) **Justificar conceptos**

- El área de la DERI justifica el concepto de agilizar el proceso de catalogación con “Catalogación compartida”.

- d) **Crear un arquetipo**

- La DERI crea el arquetipo “Pautas de catalogación del ingreso de material monográfico.

- e) **Distribución del conocimiento**

- El nuevo arquetipo se presenta entre todos los trabajadores para que lo interioricen y generen nuevo conocimiento tácito.

- ***Interacción entre las áreas de DERI y DETB***

- a) **Compartir conocimiento**

- La DERI sociabiliza el nuevo conocimiento con el área de la DETB y se pregunta cómo hago para coordinar el ingreso de material especial entre las áreas.

b) Crear conceptos

El área de la DETB crea el concepto “Agilizar el proceso de catalogación”.

c) Justificar conceptos

El área de la DETB justifica el concepto de agilizar el proceso de catalogación con “Catalogación compartida”.

d) Crear un arquetipo

La DETB crea el arquetipo “Pautas de catalogación del ingreso de material especial”.

e) Distribución del conocimiento

El nuevo arquetipo se presenta entre todos los trabajadores para que lo interioricen y generen nuevo conocimiento tácito.

▪ ***Interacción entre las áreas de DETB y DEPE***

a) Compartir conocimiento

La DETB sociabiliza el nuevo conocimiento con el área de la DEPE y se pregunta cómo hago para coordinar el ingreso del libro antiguo entre las áreas.

b) Crear conceptos

El área de la DEPE crea el concepto “Agilizar el proceso de catalogación”.

c) Justificar conceptos

El área de DEPE justifica el concepto de agilizar el proceso de catalogación con “Catalogación compartida”.

d) Crear un arquetipo

La DEPE crea el arquetipo “Pautas de catalogación del ingreso de libro antiguo”.

e) Distribución del conocimiento

El nuevo arquetipo se presenta entre todos los trabajadores para que lo interioricen y generen nuevo conocimiento tácito.

Con la implantación del Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria en las cuatro áreas del Centro Bibliográfico Nacional, se habría simplificado y agilizado el proceso de ingreso y registro de las publicaciones para que se encuentre a disposición en la sala de lectura, según el pedido del usuario inicial, todo el proceso se llevó a cabo según el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.

4.2 Presupuesto

La ejecución del proceso de implantación del modelo de gestión del conocimiento se financiará en base al presupuesto anual, asignado al Centro Bibliográfico Nacional con previa evaluación de la Oficina de Desarrollo Técnico (ODT) quienes aprueban y emiten la certificación presupuestal.

Tabla N° 26 Presupuesto

N°	Detalle	Cantidad	C/U (S/.) Mensual	Sub total (S/.)	Total
Recursos humanos					S/. 15 000.00
1	Especialista en gestión del conocimiento	1	2 500.00	10 000.00	
2	Facilitador de talleres	2	2 500.00	5 000.00	
Total					S/. 15 000.00

Elaboración propia.

4.3 Cronograma de actividades

Las actividades para la implementación del modelo de gestión del conocimiento, se iniciarán con la presentación del proyecto a la Dirección General del Centro Bibliográfico Nacional, la misma que elevará la propuesta a la Dirección Técnica y a la Oficina de Desarrollo Técnico, para su evaluación y aprobación del presupuesto respectivo. Para fines del presente trabajo se realizará un cronograma de actividades a partir de enero del 2018. (Tabla N°11).

Tabla N°27 Cronograma de actividades

Etapas		Semanas a utilizar																					
		Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo	
		1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	1	7	14		
1	Presentación de la propuesta al Centro Bibliográfico Nacional.																						
3	Presentación del proyecto a la Dirección Técnica de la Biblioteca Nacional del Perú, por parte del Centro Bibliográfico Nacional.																						
2	Aprobación del proyecto																						
4	Conformación del comité de planificación para el proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi.																						
5	Reunión del Comité para realizar coordinaciones																						
6	Coordinación de los espacios requeridos para la implementación del modelo.																						
7	Desarrollar de las condiciones requeridas por el modelo.																						
8	Desarrollar de las fases de conversión del conocimiento.																						
9	Monitoreo del proceso de creación del conocimiento.																						
Tiempo (20 semanas)																							

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Según a los objetivos propuestos en el presente informe profesional se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se evidencia un bajo nivel de uso de estrategias para la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional, siendo una de las causas principales la falta de un plan que se encuentre alineado a la Política de Modernización del Estado, el cual contempla como uno de sus pilares la inclusión de los sistemas de información y del conocimiento en todas las entidades estatales.
2. El estilo de dirección vertical representa un problema pues limita la participación de todos los trabajadores en los procesos de generación y difusión del conocimiento, todo ello se desprende de los resultados del análisis cualitativo, donde la plana directiva se reserva la función de gestionar el conocimiento a falta de estrategias para poder coordinar con los trabajadores.
3. Mediante el análisis de resultados del estudio cuantitativo aplicado a los trabajadores, el 80% de la muestra seleccionada, evidencio un bajo nivel de uso de estrategias para gestionar el conocimiento; mientras que el 20% consideraba un nivel medio de uso de estrategias.
4. La gestión del conocimiento se midió a través de cuatro dimensiones (sociabilización, exteriorización, combinación e interiorización), de las cuales, la dimensión de combinación es la que obtiene el nivel más bajo de uso de estrategias en gestión del conocimiento (82.50%). Mientras que la dimensión de sociabilización obtuvo el porcentaje más aceptable en el área, con un 60 % de uso de estrategias desarrolladas en mayor parte por la inclinación natural del trabajador por compartir su conocimiento que por políticas de gestión claramente establecidas.

5. El análisis de resultados del estudio cualitativo, evidencio la ausencia de políticas para sistematizar y aprovechar el conocimiento de los trabajadores, el desconocimiento del tema y la falta de herramientas de gestión representaron los principales problemas por la cual la línea de mando no desarrollaba un modelo de gestión del conocimiento.
6. La propuesta de implementación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi tiene como objetivos la creación, difusión y aplicación del conocimiento organizacional para mejorar el desarrollo de los procesos e incrementar la calidad de los servicios y productos brindados por el área.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Cossio, J. (2008). *El conocimiento organizacional*. Lima : South Pacific Publishing & Printing Company del Perú
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Lima : Empresa Editora Macro
- Nonaka & Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México, D.F.:Oxford University Press Méxicio. Recuperado de http://www.bnp.gob.pe/documents/transparencia/mof/org_linea/dtbnpcbn/cbn.pdf
- Plaza, J.J. (2015). *Apuntes sobre la gestión del conocimiento en organizaciones*. Málaga: Universidad de Málaga, Dpto de Economía y Admon. de Empresas. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10463/manual_GCOrg.pdf?sequence=1
- Vela, A. (2012). *Gestión del conocimiento*. Arequipa : Universidad Católica de Santa María, Escuela de Postgrado, Maestría en Psicología Educativa
- Zanabria (2015). *La organización inteligente*. [Puno: s.n.],

PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- Biblioteca Nacional del Perú (mayo de 2017). *Reseña histórica*. Lima: BNP. Recuperado de <http://www.bnp.gob.pe/index.php/es/institucion/nuestra-historia>
- Biblioteca Nacional del Perú (mayo de 2017). *Reglamento de Organización y Funciones*. Lima: BNP. Recuperado de <http://info.bnp.gob.pe/pdf/rof.pdf>
- Biblioteca Nacional del Perú (mayo de 2017). *Resolución Directoral Nacional N° 030-2012-BNP: Plan Operativo Institucional 2016*. Lima: BNP. Recuperado de http://www.bnp.gob.pe/documents/pdf/poi/2016/poi_2016.pdf
- Chahab y Carregado (2010?). *La gestión del conocimiento y la biblioteca La gestión del conocimiento v la biblioteca de la Autoridad Regulatoria Nuclear*. Recuperado de http://www.iaea.org/inis/collection/NCLCollectionStore/_Public/40/096/40096393.pdf

- Meneses, Y., Morales, M., Villegas, O. & Chávez, M. (2015). *Aplicación del modelo de Nonaka y Takeuchi, capacitación de personal y evaluación de desempeño de la empresa Interrapidísimo S. A.* Santander de Quilichao: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. Recuperado de <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/4199/1/34371657.pdf>
- Nonaka, I. (2007). *La empresa creadora de conocimiento*. Recuperado de https://www.academia.edu/4058482/HBR_La_empresa_creadora_de_conocimiento_Ikujiro_Nonaka
- Robles, B. (2011) La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf>
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento una aproximación teórica, Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>
- Takeuchi, H. (2006). The new dynamism of the knowledge-creating company. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1150473410355/JKE2_ch01.pdf
- Tesis y monográfico: ideas originales. (20 mayo de 2017) <http://tesisymonograficos.blogspot.pe/2013/11/como-elegir-la-muestra.html>

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- Artilles, S. M., & Pumar, M. (2013). Gestión del conocimiento: Elementos para mejorar el proceso de identificación en las organizaciones (knowledge management: Elements for improving the identification process in organizations). *Gecontec*, 1(2), 32-52. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1663910494?accountid=12268>
- Chávez y Pérez (2012). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *Reflexiones*, 8-9 (8-9), 222- 227. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/25301/1/18-Reflexi%C3%B3n%2005.pdf>
- Ferrer, K & Valbuena M. (2010). Del conocimiento organizacional a las redes de conocimientos: una reflexión teórica. *Revista Electrónica de*

Humanidades, Educación y Comunicación Social, 9 (5), 5-20.
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3675665.pdf>

- Macías & Aguilera [base de datos]. (Abril-junio 2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios generales*, 28(123), 133-148. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1282006497?accountid=12268>
- Marín, F. & Nieves, Y. (2010). Modelo de identificación de activos de conocimiento (Identification model of knowledge's actives: its application on a governmental touristic Enterprise). *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, 11(4). Recuperado de <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/11594>
- Nieves, Y., Del Río, Y. & Villardefranco, M. (2009). Elementos esenciales para la identificación del conocimiento organizacional en especialidades universitarias cubanas. *Ciencias de la Información*, 40(2), 3-13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181421565001>
- Nieves, Y. & Favero, J. (2011). Reflexiones en torno al conocimiento tácito en el contexto laboral. *Revista Documentación*, 5(26), 34-46. Recuperado de https://issuu.com/fundacioncd/docs/revista_documentacion26/34
- Pereira, A. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, (135), 1-6. Recuperado de <http://mc142.uib.es:8080/rid=1LQ6NZ3G1-1NQ26ZJ-12Q/exitoKMempresa.pdf>
- Rodríguez, M., García, F., Pérez, M. & Castillo, J. (2009). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. Gestión en el tercer milenio, *Revista de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 12 (23), 7-14. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf

TESIS E INFORMES PROFESIONALES

- Hernández, M. (2009). *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura*. Tesis para obtención del grado de Doctora en Administración de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España. Recuperado de http://oa.upm.es/5972/1/MARIAN_GOMEZ_HERNANDEZ.pdf

- Hernández, M. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín*. Tesis para optar el Título de Especialista en Gerencia de Servicios de Información. Escuela Interamericana de Bibliotecología, Especialización en Gerencia de Servicios de Información, Universidad de Antioquía, Antioquía, Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>
- Huallani, S. (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. Tesis para optar el grado de Magister, Mención: Gestión de la Información y del Conocimiento. Escuela de Post-Grado, Facultad de Ingeniería de Sistemas E Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Mejía, M. & Sarmiento, F. (2015). *Modelo para gestionar el conocimiento desde el estado y la función pública hacia el ciudadano en Colombia*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión de Información. Escuela de Post-Grado, Facultad de Ingeniería, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/238/1/FC-Maestria%20en%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Informaci%C3%B3n-1099203377.pdf>
- Ortega, I (2013). *Implementación de un sistema de gestión del conocimiento en una organización de desarrollo de proyectos de tecnologías de la información y comunicación*. Tesis para optar el grado de Magister, Mención: Maestro en Administración. Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/309457705>
- Sarasara, C. (2010). *Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión empresarial. Escuela de Post-Grado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Talledo, M. (2013). *Modelo de gestión del conocimiento para la planificación estratégica en los Ministerios y Gobiernos Regionales en el Perú*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información. Escuela de Post-Grado, Facultad de Ingeniería, Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de

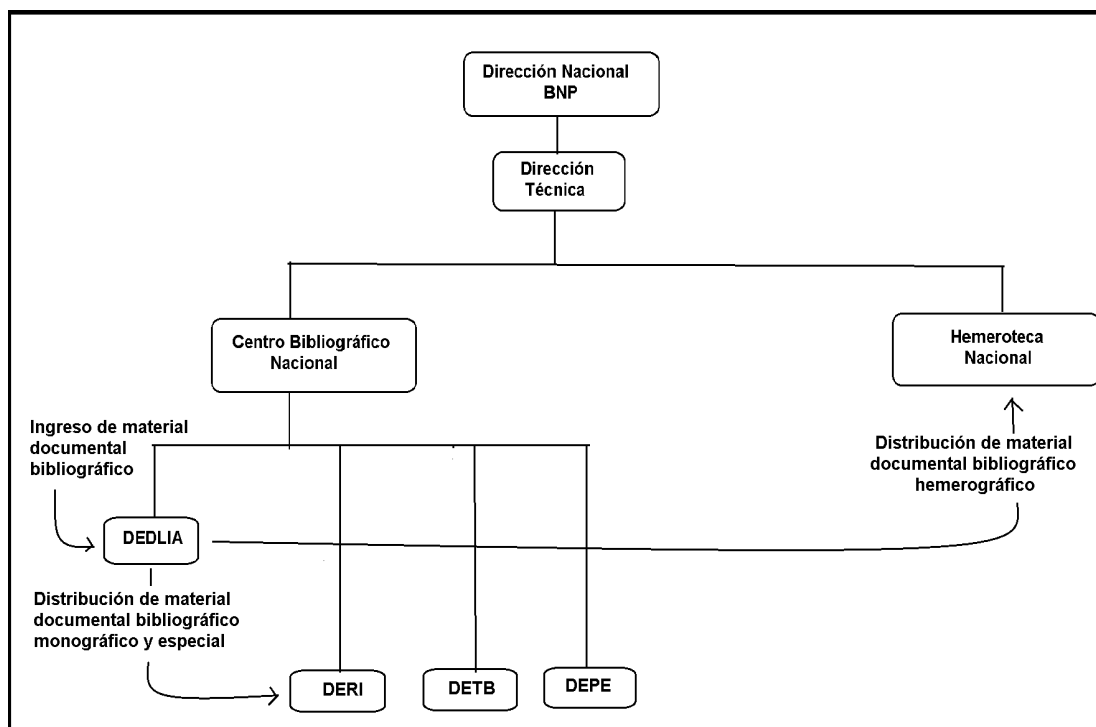
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1846/MAS_DET_016.pdf?sequence=1

- Tordecilla, O. (2015). *Propuesta de un modelo conceptual de gestión del conocimiento en una Universidad Pública: Facultad de Ingenierías Universidad de Córdoba*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión de la Innovación. Escuela de Post-Grado, Facultad de Ingeniería, Universidad Tecnológica Bolívar, Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0068241.pdf>

Informe profesional

- Guevara, I. N. (2012). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión de Operaciones COSAPI*. Informe Profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo Nº 1 Envío de material del área de Depósito Legal al CBN

Elaboración propia

Anexo Nº3 Encuesta para conocer la situación de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional

Encuesta para conocer la situación de gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional

Objetivo del cuestionario: recopilar información sobre la situación de la gestión del conocimiento en el Centro Bibliográfico Nacional, por lo cual, se le pide que responda marcando con una "X", la alternativa que más se aproxime a lo que usted opina.

Preguntas	Frecuencia				
	Nunca (1)	Casi nunca (2)	Aveces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Sociabilización					
1. Se realiza inducción a los nuevos trabajadores.	1	2	3	4	5
2. Se capacita a los trabajadores del área, a nivel interinstitucional con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar sus habilidades.	1	2	3	4	5
3. Se forman grupos de trabajos para solucionar inconvenientes que surgen durante la ejecución de los procesos.	1	2	3	4	5
4. Se realizan reuniones de trabajo en forma periódica.	1	2	3	4	5
5. Se exponen y registran las ideas que coadyuden a la mejora de los procesos.	1	2	3	4	5
6. Existe la política de registrar los nuevos conocimientos que surgen en el desarrollo de mis funciones.	1	2	3	4	5
7. Existe retroalimentación a través de las experiencias obtenidas por los trabajadores.	1	2	3	4	5
Exteriorización					
8. Se documenta y ordena la información relevante generada en el área.	1	2	3	4	5
9. Realiza observaciones a las políticas internas del área.	1	2	3	4	5
10. Se realiza actividades para mejorar los procesos	1	2	3	4	5
11. La organización administra los conocimientos de los trabajadores para crear nuevo conocimiento.	1	2	3	4	5
12. Suele compartir conocimiento con los demás trabajadores mediante alguna herramienta tecnológica.	1	2	3	4	5
13. Se propone lemas motivacionales, como desafíos para alcanzar un objetivo.	1	2	3	4	5
14. Se utiliza el lenguaje figurativo, analogías, metáforas, etc., con el fin de crear nuevos servicios o productos.	1	2	3	4	5

Combinación					
15. Se genera documentación de buenas prácticas, para uso futuro o para la incorporación del nuevo personal.	1	2	3	4	5
16. Crean propuestas de mejoras de las actividades basadas en las políticas internas.	1	2	3	4	5
17. El jefe inmediato suele solicitar aportes de mejoras para los procesos en base de sus actividades actuales.	1	2	3	4	5
18. Los directivos comparten información relevante generada en el área para conocimiento de sus integrantes.	1	2	3	4	5
19. Se desarrolla una Cultura Organizacional que facilita la transferencia del conocimiento.	1	2	3	4	5
20. Utilizan herramientas tradicionales o tecnológicas, para transferir el conocimiento generado en el área.	1	2	3	4	5
21. Suele utilizar sólo la comunicación formal para la solución de problemas.	1	2	3	4	5
22. Se programan habitualmente reuniones de trabajo entre áreas para intercambiar información.	1	2	3	4	5
Interiorización					
23. Para realizar actividades especializadas, consulta previamente a un supervisor.	1	2	3	4	5
24. Considera que existe limitaciones de aprendizaje durante la ejecución de actividades.	1	2	3	4	5
25. Realiza periódicamente inducción para mantener actualizados a los demás trabajadores.	1	2	3	4	5
26. En base a su experiencia adquirida aporta ideas y sugerencias a los directivos respecto a la ejecución de sus actividades.	1	2	3	4	5
27. Los directivos toman en consideración sus aportes al área	1	2	3	4	5
28. Se cuenta con una cultura organizacional para compartir el conocimiento entre los trabajadores del área.	1	2	3	4	5
29. Toman en cuenta a los trabajadores al realizar estrategias, políticas, etc. del área.	1	2	3	4	5
30. Se promueve el trabajo colaborativo en su área.	1	2	3	4	5

Anexo N° 3 Validación de la encuesta

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide

Items	Variable: Gestión del conocimiento	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Conocimiento tácito generado							
1	Se realiza inducción a los nuevos trabajadores.	✓		✓		✓		
2	Se capacita a los trabajadores del área, a nivel interinstitucional con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar sus habilidades.	✓		✓		✓		
3	Se forman grupos de trabajos para solucionar inconvenientes que surgen durante la ejecución de los procesos.	✓		✓		✓		
4	Se realizan reuniones de trabajo en forma periódica.	✓		✓		✓		
	Indicador 2: Conocimiento tácito							
5	Se exponen y registran las ideas que coadyuden a la mejora de los procesos.	✓		✓		✓		
6	Existe la política de registrar los nuevos conocimientos que surgen en el desarrollo de mis funciones.	✓		✓		✓		
7	Existe retroalimentación a través de las experiencias obtenidas por los	✓		✓		✓		
	Indicador 3: Generación de conocimiento explícito							
8	Se documenta y ordena la información relevante generada en el área.	✓		✓		✓		
9	Realiza observaciones a las políticas internas del área.	✓		✓		✓		
10	Se realiza actividades para mejorar los procesos internos.	✓		✓		✓		
11	La organización administra los conocimientos de los trabajadores para crear nuevo conocimiento.	✓		✓		✓		
12	Suele compartir conocimiento con los demás trabajadores mediante alguna herramienta tecnológica.	✓		✓		✓		
	Indicador 4: Articulación del conocimiento tácito a explícito							
13	Se propone lemas motivacionales, como desafíos para alcanzar un objetivo.	✓		✓		✓		
14	Se utiliza el lenguaje figurativo, analogías, metáforas, etc., con el fin de crear nuevos servicios o productos.	✓		✓		✓		
	Indicador 5: Sistematización del conocimiento explícito							
15	Se genera documentación de buenas prácticas, para uso futuro o para la incorporación del nuevo personal.	✓		✓		✓		
16	Crean propuestas de mejoras de las actividades basadas en las políticas internas.	✓		✓		✓		
17	El jefe inmediato suele solicitar aportes de mejoras para los procesos en base de sus actividades actuales.	✓		✓		✓		
	Indicador 6: Transferencia del conocimiento							
18	Los directivos comparten información relevante generada en el área para conocimiento de sus integrantes.	✓		✓		✓		
19	Se desarrolla una Cultura Organizacional que facilita la transferencia del conocimiento.	✓		✓		✓		
20	Utilizan herramientas tradicionales o tecnológicas, para transferir el conocimiento generado en el área.	✓		✓		✓		
21	Suele utilizar sólo la comunicación formal para la solución de problemas.	✓		✓		✓		
22	Se programan habitualmente reuniones de trabajo entre áreas para intercambiar información.	✓		✓		✓		

Indicador 7: Aprendizaje individual								
23	Para realizar actividades especializadas, consulta previamente a un supervisor.	✓		✓		✓		
24	Considera que existe limitaciones de aprendizaje durante la ejecución de actividades.	✓		✓		✓		
25	Realiza periódicamente inducción para mantener actualizados a los demás trabajadores	✓		✓		✓		
Indicador 8: Aprendizaje organizacional								
26	En base a su experiencia adquirida aporta ideas y sugerencias a los directivos respecto a la ejecución de sus	✓		✓		✓		
27	Los directivos toman en consideración sus aportes al área	✓		✓		✓		
28	Se cuenta con una cultura organizacional para compartir el conocimiento entre los trabajadores del área	✓		✓		✓		
29	Tomar en cuenta a los trabajadores al realizar estrategias, políticas, etc. del área	✓		✓		✓		
30	Se promueve el trabajo colaborativo en su área.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay correspondencia con las variables e indicadores) Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

/ Mg/Lic. Dra. Karen Luzeth Alfaro Mendires

DNI: 40160186

Carné de extranjería: —

Responde al concepto teórico formulado.
para representar a las variables y a los indicadores
en el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del asesor

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide

Items	Variable: Gestión del conocimiento	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Conocimiento tácito generado	x		x		x		
1	Se realiza inducción a los nuevos empleados ingresados al área	x		x		x		
2	Se capacita a los trabajadores del área en otras organizaciones con el fin de adquirir nuevas habilidades	x		x		x		Errata "adquiri", debe poner "adquirir"
3	Se realiza grupos de trabajos para solucionar los inconvenientes durante los procesos	x		x		x		
4	Se realiza reuniones permanentes de trabajo en el área		x	x		x		Yo pondría mejor "reuniones periódicas o regulares"
	Indicador 2: Conocimiento tácito compartido	x		x		x		
5	Participa en reuniones donde expone sus ideas en mejora de los procesos	x		x		x		
6	Considero que no es conveniente dar a conocer todos los conocimiento que tengo	x		x		x		Errata "considero", debe poner "considera"
7	Durante mis labores doy a conocer mis experiencias anteriores a los demás trabajadores en beneficio de los procesos del área	x		x		x		
	Indicador 3: Generación de conocimiento explícito	x		x		x		
8	Se documenta toda la información generada en el área	x		x		x		
9	Realiza observaciones a las políticas internas del área	x		x		x		
10	Ha realizado flujogramas del proceso que realiza en el área con el fin de mejorarlo		x		x		x	Existen muchas técnicas por lo que resaltar una puede resultar contraproducente.
11	La organización utiliza los conocimiento de los trabajadores para crear nuevo conocimiento	x		x		x		
12	Suelo compartir conocimiento con los demás trabajadores mediante alguna herramienta tecnológica	x		x		x		
	Indicador 4: Articulación del conocimiento tácito a explícito	x		x		x		Para compensar con el resto de indicadores estaría bien incluir algún ítem más. Valore si es posible en función del marco teórico de su trabajo.
13	El área propone lemas como desafíos para alcanzar un objetivo	x		x		x		
14	En el área se utiliza el lenguaje figurativo con el fin de crear nuevos servicios o productos	x		x		x		
	Indicador 5: Sistematización del conocimiento explícito	x		x		x		
15	Se realiza compilaciones de los productos generados por el área	x		x		x		
16	Crea propuestas de mejoras de las actividades basadas en las políticas internas	x		x		x		
17	El jefe inmediato les solicita aportes para mejorar los procesos en base de sus actividades actuales	x		x		x		
	Indicador 6: Transferencia del conocimiento	x		x		x		
18	Los directivos comparten la información generada en toda el área	x		x		x		
19	El clima organizacional facilita a la transferencia del conocimiento en el área	x		x		x		
20	Utilizan alguna herramienta para poder transferir el conocimiento generado en el área	x		x		x		
21	Suele utilizar sólo la comunicación formal para la solución de problemas	x		x		x		
22	Se intercambia información en general con otras áreas	x		x		x		

	Indicador 7: Aprendizaje individual	x		x		x		
13	Todas las decisiones que realiza durante sus actividades lo realiza sin consultar a otra persona con más experiencia en el área	x		x		x		
24	Considera que es innecesario ejercer un control de calidad a los productos finales	x		x		x		
25	Realiza Usted inducción para mantener actualizados a los demás empleados	x		x		x		
	Indicador 8: Aprendizaje organizacional	x		x		x		
26	Puedo aportar con sugerencias a los directivos sin ser mal visto por ellos	x		x		x		
27	Los directores toman en cuenta nuestros aportes al área	x		x		x		
28	El área cuenta con un ambiente necesario para compartir el conocimiento entre los trabajadores	x		x		x		
29	Se toma en cuenta a los trabajadores al momento de realizar las estrategias, políticas, etc. del área	x		x		x		
30	El área promueve el trabajo colaborativo en el área	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay correspondencia con las variables e indicadores _____)

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x]
No aplicable []

Aplicable después de corregir []

Asesor a cargo de la validación Dr/ Mg/Lic. _____ Juan José Plaza Angulo (Universidad de Málaga)

DNI: 74878406C _____

Carné de extranjería: _____

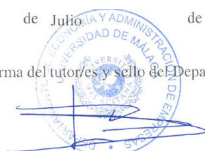
1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar a la variables y a los indicadores

3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Málaga, 25 de Julio de 2017

Firma del tutor/es y sello del Departamento



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide

Items	Variable: Gestión del conocimiento	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador 1: Conocimiento tácito generado							
1	Se realiza inducción a los nuevos empleados ingresados al área	x		x		x		Se sugiere: Se realiza inducción a los nuevos trabajadores. Nota: se utiliza el termino trabajador más adelante, estandarizar a trabajador o empleado
2	Se capacita a los trabajadores del área en otras organizaciones con el fin de adquirir nuevas habilidades	x		x		x		Cambiar adquirir a adquirir
3	Se realiza grupos de trabajos para solucionar los inconvenientes durante los procesos	x		x		x		Se sugiere: 3. Se realizan grupos de trabajos para solucionar los inconvenientes surgidos durante la ejecución de los procesos
4	Se realiza reuniones permanentes de trabajo en el área	x		x		x		Cambiar realiza a realizan
	Indicador 2: Conocimiento tácito compartido							
5	Participa en reuniones donde expone sus ideas en mejora de los procesos	x		x		x		Se sugiere: 5. Se realizan reuniones donde se exponen y se registran las ideas en la mejora de los procesos
6	Considero que no es conveniente dar a conocer todos los conocimientos que tengo	x		x		x		Se sugiere: 6. Tenemos políticas para registrar los conocimientos que surgen al realizar mis funciones.
7	Durante mis labores doy a conocer mis experiencias anteriores a los demás trabajadores en beneficio de los procesos del área	x		x		x		Se sugiere: 7. Durante mis labores doy a conocer mis experiencias a los demás trabajadores en beneficio de los procesos del área
	Indicador 3: Generación de conocimiento explícito							
8	Se documenta toda la información generada en el área	x		x		x		Se sugiere: se documenta la información relevante que es generada por el área
9	Realiza observaciones a las políticas internas del área	x		x		x		Cambiar políticas por políticas (ecento)
10	Ha realizado flujogramas del proceso que realiza en el área con el fin de mejorarlo	x		x		x		
11	La organización utiliza los conocimientos de los trabajadores para crear nuevo conocimiento	x		x		x		
12	Suelo compartir conocimiento con los demás trabajadores mediante alguna herramienta tecnológica	x		x		x		Cambiar tecnológica por tecnológica
	Indicador 4: Articulación del conocimiento tácito a explícito							
13	El área propone temas como desafíos para alcanzar un objetivo	x		x		x		
14	En el área se utiliza el lenguaje figurativo con el fin de crear nuevos servicios o productos	x		x		x		Se sugiere: 14. En el área se utiliza el lenguaje figurativo, creamos diagramas, mapas mentales, etc., con el fin de crear nuevos servicios o productos
	Indicador 5: Sistematización del conocimiento explícito							
15	Se realiza compilaciones de los productos generados por el área	x		x		x		Se sugiere: Generamos la documentación de buenas prácticas para uso futuro
16	Crea propuestas de mejoras de las actividades basadas en las políticas internas	x		x		x		Cambiar Crea por Creamos
17	El jefe inmediato les solicita aportes para mejorar los procesos en base de sus actividades actuales	x		x		x		
	Indicador 6: Transferencia del conocimiento							
18	Los directivos comparten la información generada en toda el área	x		x		x		Se sugiere: los directivos comparten información relevante que es generada en el área para conocimiento de la misma
19	El clima organizacional facilita a la transferencia del conocimiento en el área	x		x		x		Clima es diferente a cultura organizacional: se debe cambiar a un concepto que entienda más el trabajador. Se sugiere: Tenemos una Cultura Organizacional que facilita la transferencia del conocimiento
20	Utilizan alguna herramienta para poder transferir el conocimiento generado en el área	x		x		x		
21	Suele utilizar sólo la comunicación formal para la solución de problemas	x		x		x		Cambiar solución por solución
22	Se intercambia información en general con otras áreas	x		x		x		Se sugiere: tenemos reuniones entre áreas para intercambiar información


DIRECCION GENERAL
DE PERSONAL

Firma del asesor

DIRECCION GENERAL
DE PERSONAL

Anexo N°4 Sábana de datos

Gestión del conocimiento								
Dimensión								
Sociabilización (Tácito a tácito)								
Estrategias	Conocimiento tácito generado				Conocimiento tácito compartido			
Nº de Estrategia	1. Se realiza inducción a los nuevos trabajadores.	2. Se capacita a los trabajadores del área, a nivel interinstitucional con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar sus habilidades.	3. Se forman grupos de trabajo para solucionar inconvenientes que surgen durante la ejecución de los procesos.	4. Se realizan reuniones de trabajo en forma periódica.	5. Se exponen y registran las ideas que coadyuvan a la mejora de los procesos.	6. Existe la política de registrar los nuevos conocimientos que surgen en el desarrollo de sus funciones.	7. Existe la metodología a través de las experiencias obtenidas por los trabajadores.	Total
1	2	2	2	3	3	2	3	17
2	2	2	2	2	2	3	3	16
3	2	3	1	2	2	2	1	13
4	3	2	2	2	2	2	3	16
5	4	2	2	3	2	4	2	19
6	1	1	1	2	2	2	3	12
7	3	1	1	3	2	2	2	14
8	2	2	2	2	2	2	2	14
9	4	2	3	3	2	1	4	19
10	4	4	4	4	3	3	1	23
11	2	2	2	1	2	3	2	14
12	4	3	3	3	3	2	3	21
13	4	3	2	2	3	2	3	19
14	4	2	2	2	3	2	2	17
15	3	2	2	2	2	2	2	15
16	3	2	2	2	2	2	3	16
17	2	2	2	3	2	2	2	15
18	3	3	3	2	2	2	2	17
19	3	2	2	2	2	2	2	15
20	3	1	3	2	2	2	2	15
21	3	2	2	2	2	2	2	15
22	3	1	1	1	1	2	4	13
23	3	2	3	3	3	2	5	21
24	4	2	2	2	2	2	3	17
25	2	1	2	1	1	2	2	11
26	4	3	2	2	2	2	2	17
27	3	2	3	3	3	2	2	18
28	2	1	1	1	1	1	1	8
29	3	2	2	2	2	3	2	16
30	2	1	3	3	2	2	3	16
31	3	2	2	3	2	3	3	18
32	2	2	2	2	2	2	2	14
33	2	1	2	2	1	3	3	14
34	2	1	1	1	1	2	2	10
35	3	1	1	2	1	3	3	14
36	3	1	2	2	2	3	2	15
37	4	1	2	2	2	3	3	17
38	3	2	2	2	2	3	2	16
39	3	2	2	2	2	3	4	18
40	3	2	2	3	3	3	2	18
	115	75	82	88	82	92	99	

Gestión del conocimiento							
Dimensión							
Exteriorización (Tácito a explícito)							
Generación de conocimiento explícito					Articulación del conocimiento tácito a explícito		
8. Se documenta y ordena la información relevante generada en el área.	9. Realiza observaciones a las políticas internas del área.	10. Se realiza actividades para mejorar los procesos internos.	11. La organización administra los conocimientos de los trabajadores para crear nuevo conocimiento.	12. Se le comparte el conocimiento con los demás trabajadores mediante alguna herramienta tecnológica.	13. Se propone temas motivacionales, como desafíos para alcanzar un objetivo.	14. Se utiliza el lenguaje figurativo, analogías, metáforas, etc., con el fin de crear nuevos servicios o productos.	Total
2	3	2	2	2	1	1	13
3	2	2	3	3	2	2	17
2	3	3	2	3	1	1	15
2	1	1	3	1	1	1	10
2	2	4	3	2	2	2	17
2	2	2	2	2	2	2	14
2	2	2	2	2	2	2	14
3	2	2	2	2	2	2	15
3	3	3	2	2	1	1	15
4	3	4	3	3	2	2	21
3	2	2	2	2	2	2	15
4	3	3	3	2	1	1	17
2	2	2	3	3	1	1	14
2	2	3	2	1	2	1	13
3	2	2	2	3	2	2	16
2	2	2	2	2	1	1	12
1	2	2	3	2	1	1	12
3	2	2	2	2	2	2	15
3	2	2	2	2	1	1	13
3	3	3	2	2	2	2	17
3	2	2	2	2	2	2	15
4	2	3	3	4	1	1	18
4	2	2	2	2	1	1	14
3	2	2	3	3	1	3	17
2	1	1	1	1	1	1	8
2	2	2	2	2	2	2	14
2	2	2	3	1	1	1	12
2	2	1	2	2	2	1	12
3	3	3	3	2	2	2	18
4	3	4	4	3	4	1	23
3	2	3	3	4	2	2	19
2	2	2	2	1	1	1	11
2	4	4	3	3	1	1	18
2	2	1	2	2	1	1	11
3	3	3	3	3	1	1	17
2	2	3	3	3	1	1	15
3	2	2	3	2	1	1	14
2	2	3	1	1	1	1	11
2	3	3	2	2	2	1	15
2	3	2	3	3	1	1	15
103	91	96	97	89	60	56	

Gestión del conocimiento								
Dimensión								
Combinación (Explícito a explícito)								
Sistematización del conocimiento explícito			Transferencia del conocimiento					
15. Se genera documentación de buenas prácticas, para uso futuro o para la incorporación del nuevo personal.	16. Se crean propuestas de mejoras de las actividades basadas en las políticas internas.	17. El jefe inmediato suele solicitar aportes de mejoras para los procesos en base de sus actividades actuales.	18. Los directivos comparten información relevante generada en el área para conocimiento de sus integrantes.	19. Se desarrolla una Cultura Organizacional que facilita la transferencia del conocimiento.	20. Utilizan herramientas tradicionales o tecnológicas, para transferir el conocimiento generado en el área.	21. Se utiliza sólo la comunicación formal para la solución de problemas.	22. Se programan habitualmente reuniones de trabajo entre áreas para intercambiar información.	Tota
2	2	2	3	3	3	3	3	21
2	2	2	3	2	2	2	2	17
2	2	2	1	2	1	2	2	14
1	1	3	3	1	1	3	1	14
2	2	2	2	2	2	2	2	16
2	2	3	2	2	2	2	2	17
2	3	2	2	2	1	2	1	15
3	3	2	2	2	2	2	3	19
2	3	2	2	2	3	4	2	20
3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	3	2	1	2	1	2	1	14
3	3	3	2	2	2	2	2	19
3	1	1	2	1	2	2	1	13
2	3	2	1	1	1	3	1	14
2	2	2	1	2	2	2	3	16
1	1	1	1	2	2	3	2	13
2	2	2	1	1	1	1	1	11
2	2	2	2	2	2	2	2	16
3	2	2	2	2	2	2	2	17
2	1	2	2	3	2	3	1	16
2	2	3	2	2	3	2	3	19
3	2	2	3	1	1	1	1	14
3	3	4	4	3	2	2	3	24
2	2	2	3	3	2	3	2	19
3	1	1	3	2	2	2	2	16
2	3	2	2	3	2	3	3	20
2	2	2	1	2	2	2	2	15
2	1	2	2	1	2	3	2	15
2	2	3	2	3	3	2	2	19
3	3	4	3	3	3	3	2	24
3	3	2	3	3	3	3	2	22
2	1	2	2	2	2	2	2	15
2	2	1	1	1	2	2	1	12
2	2	2	2	2	2	2	2	16
2	2	1	2	1	1	1	1	11
1	3	2	2	2	2	3	1	16
2	2	2	1	2	2	2	2	15
1	1	1	2	2	1	2	2	12
1	2	1	1	2	2	3	1	13
2	2	1	2	2	2	2	2	15

85

84

82

81

81

78

92

75

Gestión del conocimiento									TOTAL, Gestión del conocimiento
Dimensión									
Interiorización (explícito a tácito)									
Aprendizaje individual			Aprendizaje organizacional						
23. Para realizar actividades especializadas, consultar previamente a un supervisor.	24. Considera que existe limitaciones de aprendizaje durante la ejecución de actividades.	25. Realiza periódicamente inducción para mantener actualizados a los demás trabajadores.	26. En base a su experiencia aporta ideas y sugerencias a los directivos respecto a la ejecución de sus actividades.	27. Los directivos toman en consideración sus aportes al área.	28. Se cuenta con una cultura organizacional para compartir el conocimiento entre los trabajadores del área.	29. Toman en cuenta a los trabajadores al realizar estrategias, políticas, etc. del área.	30. Se promueve el trabajo colaborativo en su área.	Total	
4	3	1	3	2	1	2	2	18	69
2	2	3	2	2	2	3	3	19	69
2	2	2	1	1	1	1	3	13	55
2	2	2	2	2	2	1	1	14	54
2	2	3	3	2	2	2	3	19	71
2	2	2	2	3	2	2	2	17	60
3	2	2	2	2	2	2	1	16	59
3	2	2	2	2	2	2	3	18	66
1	2	3	3	3	2	3	3	20	74
3	2	2	3	3	3	3	4	23	91
1	2	1	3	2	1	2	3	15	58
4	3	2	3	3	3	2	3	23	80
2	2	2	3	2	1	1	2	15	61
2	2	2	2	3	2	2	3	18	62
2	2	2	2	2	2	1	2	15	62
2	2	2	3	2	2	2	2	17	58
2	2	2	2	3	2	2	2	17	55
3	2	2	2	2	3	2	2	18	66
2	2	2	2	2	2	2	2	16	61
2	2	3	2	2	2	2	2	17	65
2	2	2	2	2	2	2	2	16	65
2	2	3	3	2	1	2	4	19	64
3	3	3	2	3	3	3	3	23	82
2	2	2	2	3	3	2	3	19	72
2	2	1	1	2	2	2	3	15	50
3	1	2	2	2	2	2	2	16	67
3	2	2	2	2	2	2	2	17	62
3	3	3	2	2	2	2	2	19	54
3	1	3	3	3	3	3	3	22	75
3	2	1	3	3	3	1	2	18	81
3	4	3	2	2	3	2	2	21	80
4	2	2	3	2	2	3	2	20	60
2	3	2	2	2	2	2	2	17	61
4	3	3	3	3	2	2	2	22	59
2	2	2	2	2	2	2	2	16	58
2	2	2	2	2	2	2	3	17	63
2	1	3	3	2	2	2	3	18	64
2	2	2	2	2	2	1	2	15	54
2	2	3	2	2	2	1	2	16	62
2	2	3	3	2	2	3	3	20	68
97	85	89	93	90	83	80	97		

Anexo N°5 Guía de entrevista de opinión

Tema: Conocer la opinión de los Directores Ejecutivos con respecto a la gestión del conocimiento

ESTIMADO COLABORADOR:

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TIENEN POR OBJETIVO RECOPILAR LA OPINIÓN QUE SE TIENE SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, SE LE AGRADECE RESPONDER DE MANERA SINCERA Y DETALLADA.

LA INFORMACIÓN SERÁ TRATADA SOLO PARA FINES INVESTIGATIVOS DE MANERA ANÓNIMA.

ÁREA 1: SOCIABILIZACIÓN

- 1.1 ¿Considera que es importante compartir experiencias y conocimiento con los trabajadores de su área?
- 1.2 ¿Cree Usted, que conoce todos los elementos que conforman los procesos de su área?
¿Participa en la ejecución de los mismos?
- 1.3 ¿Conoce sobre el término espacios de conocimientos? ¿Considera que existen estos espacios en su área?

ÁREA 2: EXTERIORIZACIÓN

- 2.1 ¿Conoce estrategias para explicitar el conocimiento tácito de los trabajadores de su área?
- 2.2 ¿Por qué su área debe generar productos basados en el conocimiento de los trabajadores.
¿Cuáles son esos productos?
- 2.3 ¿Conoce sobre el uso del lenguaje figurativo? ¿Utiliza éste lenguaje para representar mejor sus estrategias?

ÁREA 3: COMBINACIÓN

- 3.1 ¿Es importante para usted revisar documentos de gestión de otras instituciones? ¿Por qué y para qué?
- 3.2 ¿Desde su punto de vista cuáles son los medios de intercambio de conocimiento que utiliza en su área? ¿Considera que son los adecuados? ¿Por qué?
- 3.3 ¿Es fundamental para su área pertenecer a alguna red de información con otras bibliotecas?
¿Se encuentran suscritos a alguna red?

ÁREA 4: INTERIORIZACIÓN

- 4.1 ¿Conoce estrategias para que el conocimiento explícito sea interiorizados por los trabajadores?
- 4.2 ¿Considera hay aprendizaje en base de errores anteriores por parte de los trabajadores del área?
- 4.3 ¿Considera que el trabajador debe tener cierta flexibilidad para que realice observaciones a los procesos y así se pueda mejorar las soluciones a determinados tipos de problemas?

Anexo N°6 Guía para realizar la Misión, visión y valores del área

1. Programar la duración del taller, según los objetivos y necesidades del área.
2. Reunir al todo el personal o trabajadores de las cuatro áreas en un espacio determinado.
3. Reflexionar a través del dialogo durante aproximadamente 15 minutos sobre cómo perciben los trabajadores al área.
4. Definir aspectos positivos y negativos, mediante realización de grupos en el taller, para lo cual se entregara paleógrafos a los participantes.
5. Entregarles una cartulina, plumones para que coloquen a través de imágenes o texto como ven al área.
6. Seleccionar tres o cuatro conceptos que representen mejor al área.
7. Realización de la visión, misión y valores, con la información obtenida por los trabajadores.

Anexo N° 7 Guía para la realización de los talleres de sensibilización de la visión, misión y valores

Los talleres de sensibilización, deberán realizarse por áreas, comenzando por la visión, después la visión y por último los valores, una vez realizadas las charlas a las cuatro áreas ejecutivas, se tendrá que realizar un taller intergrupar, para fortalecer la sensibilización realizada.

Pasos a seguir:

1. Identificar los temas a tratar a través de las siguientes preguntas: ¿Para qué sirve
¿Por qué realizar una visión? , ¿Que son los valores institucionales?, ¿Qué tipo de personal necesita el área?
2. Solicitud de asignación del presupuesto, para la realización de la charla.
3. Solicitar cotización sobre facilitadores de sensibilización.
4. Seleccionar al facilitador para la realización de la sensibilización.
6. Realizar la contratación del facilitador para los talleres propuestos.
7. Realizar la programación de horarios, fechas, y lugar, según las necesidades del área.
8. Aplicar un cuestionario sobre el agrado de las temáticas del curso y sobre expositor, para conocer si el curso tuvo un desarrollo adecuado, con lo que podemos asegurar que si se le está entendiendo al facilitador y a los conocimientos que está impartiendo.

Duración: anualmente

Anexo N° 8 Taller de comunicación asertiva

Objetivo: habilidades sociales para poder resolver conflictos dentro de su entorno laboral y poder coordinar actividades, capacidad de transmitir los procesos y objetivos de los proyectos

Temario:

- Proyección de un video sobre la comunicación asertiva.
- Explicar sobre sus beneficios y barreras.
- Definición de comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Definición de asertividad.
- Objetivos de la asertividad.
- Definición de la autoestima y hacer para que se desarrolle.
- Que es la comunicación efectiva.
- Que es la crítica constructiva y cómo afrontarla.
- Estilos de respuesta: pasividad, asertividad y agresividad.
- Ejercicios prácticos en grupos.

Horario: De 8:00 am a 12:00 m - 1:00 pm a 5:00 pm. (Para que los trabajadores turnar según sus coordinaciones, con el fin de no perjudicar las metas de los trabajadores).

Duración del taller: 4 sesiones (1 mes), una vez al año

Facilitador: Especialización en gestión de los recursos humanos, carreras de psicología, ingeniería industrial, comunicación.

Anexo N° 9 Taller de redacción y elaboración de informes técnicos

Objetivo: proporcionar a los trabajadores de las cuatro áreas del CBN la capacidad para realizar informes técnicos.

Temario:

- Definición de informe técnico y otros tipos de documentos (Reglamento Organización y funciones, Plan Operativo Institucional, Planes de acción institucional, Plan estratégico Institucional).
- Tipos de informes técnicos (comunicativos, examinadores, analíticos).
- Requisitos para la preparación del informe.
- Planificación para el desarrollo del informe.
- El lenguaje del informe.
- Redacción del informe.

- Uso de tablas en Excel.
- Gráficos y diagramas.
- Diagramas de flujo.
- Diagramas de organización.
- Elaborar una propuesta de informe.
- Se debe seguir un proceso de elaboración de informe
- Revisiones de los trabajos.
- Entrega de trabajo final.

Horario: De 8:00 am a 12:00 m - 1:00 pm a 5:00 pm. (Para que los trabajadores se puedan turnar según sus coordinaciones, con el fin de no perjudicar las metas diarias por los trabajadores).

Duración del taller: 4 sesiones (1 mes), una vez al año.

Facilitador: Especialización en gestión de los recursos humanos, carreras de psicología, ingeniera industrial, administrador o lingüística.